



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

School of Business

A380A5000 Kandidaatintutkielma, Kansainvälinen liiketoiminta

Anssi Tarkiainen, Katrina Lintukangas, Anni-Kaisa Kähkönen

## **Ympäristömarkkinointi kilpailuedun lähteenä B2B-yrityksissä – Case Outotec**

Environmental marketing as a source of competitive advantage in B2B-firms – Case Outotec

17.12.2013

**Jaakko Metsola 0389931**

Opponentti: Krista Kankama

Ohjaaja: Katrina Lintukangas

## Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	2
1.1 Tutkimuksen taustat ja tavoitteet.....	2
1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset.....	3
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	4
1.4 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys.....	4
1.5 Kirjallisuuskatsaus.....	7
1.6 Tutkimuksen rakenne.....	8
2. Lähestymistavat ympäristölähtöisyyteen ja ympäristömarkkinointiin .....	9
2.1 Määräystenmukainen ympäristölähtöisyys.....	9
2.2 Strateginen ympäristölähtöisyys .....	10
2.2.1 <i>Strategisesta ympäristölähtöisyydestä ympäristömarkkinointiin</i> .....	11
2.3 Ympäristömarkkinointi.....	13
2.3.1 <i>Strateginen ja taktinen ympäristömarkkinointi</i> .....	14
2.3.2 <i>Yrittäjämäinen ympäristömarkkinointi</i> .....	14
3. Menestyminen ympäristömarkkinoinnin avulla .....	16
3.1 Sisäiset kustannuspainotteiset hyödyt.....	16
3.2 Markkinointitoimenpiteiden kautta saatavat erilaistamispainotteiset hyödyt .....	18
3.2.1 <i>Tuote</i> .....	19
3.2.2 <i>Hinnoittelu</i> .....	19
3.2.3 <i>Jakelu</i> .....	20
3.2.4 <i>Markkinointiviestintä</i> .....	21
3.3 Ympäristömarkkinoinnin kritiikki .....	22
3.4 Ympäristömarkkinointi B2B-kontekstissa .....	23
4. Ympäristölähtöisyys ja sen markkinointi kilpailuedun lähteenä – Case Outotec.....	25
4.1 Metodologia .....	25
4.2 Perustietoa Outotec-yhtiöstä .....	26
4.3 Ympäristölähtöisyys Outotecin strategiassa.....	26
4.4 Organisaation vihreys ja sen merkitys markkinoinnissa .....	28
4.5 Markkinointitoimenpiteiden vihreys ja niiden merkitys markkinoinnissa.....	29
4.6 Organisaation vihreys ja markkinointitoimenpiteet kilpailuedun lähteenä B2B-ympäristössä.....	31
5. Johtopäätökset ja yhteenveto.....	33
5.1 Johtopäätökset löydöksistä .....	34
5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	36
LÄHDELUETTELO .....	38
LIITE – Haastattelukysymykset Outotecille.....	45

## Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	6
---	---

# 1. Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustat ja tavoitteet

Ympäristöasioiden integroituminen yritysten arvomaailmaan ja tavoitteisiin on ollut viime vuosien aikana kasvava trendi. Lisääntyvä huoli ilmastonmuutoksesta, luonnonvarojen niukkuudesta ja ympäristöongelmista on asettanut uutta lainsäädäntöä ja rajoituksia, joihin yritysten on täytynyt mukautua toiminnassaan. Yritysten asennoituminen lisääntyvän sääntelyn aiheuttamaan mukautumispressureeseen ei ole ollut pelkästään pakotettua tai vastenmielistä, vaan ympäristölähtöisyydestä on tullut myös portti uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen ja kilpailuedun aikaansaamiseen. Kuluttajien ja organisaationlisten ostajien tietoisuus ympäristöasioista ja sitä kautta preferenssit ympäristöystävällisten tuotteiden ja palveluiden hankkimiselle ovat kasvaneet, mikä on kannustanut yrityksiä investoimaan ja sitoutumaan ympäristölähtöisyyteen toiminnassaan ja tarjonnassaan. Ympäristölähtöisyyden kasvun myötä teeman ympärille on noussut käsitteitä, kuten vihreä markkinointi, ympäristömarkkinointi ja ympäristöorientoituneisuus, joiden tarkoituksena on havainnollistaa yrityksen ympäristöaktiivisuutta kaikki sidosryhmät kattavassa kontekstissa (Kärna et al., 2003). Erityisesti markkinoinnin näkökulmasta keskeisenä tutkimuskohteena on ollut vihreä markkinointi tai sen rinnakkaistermi ympäristömarkkinointi, joiden tarkoituksena on kuvata yrityksen ympäristölähtöisyyden vaikutusta yrityksen menestymiseen markkinoinnin kautta.

Yritysten entistä määrätietoisempi ja kiihtyvä siirtyminen ympäristölähtöisempien arvojen ja toimenpiteiden suuntaan on ollut yhtenä inspiraationa tälle tutkimukselle. Kleindorfer et al. (2005) listaavat neljä keskeistä tekijää, jotka ajavat yrityksiä hyödyntämään vihreitä markkinointistrategioita: energia- ja materiaalikustannusten kasvu, julkisen paineen kasvu, kuluttajien kysynnän kasvu ympäristölähtöisille vaihtoehdoille ja vihreän suorituskyvyn merkityksen kasvu globaalien ongelmien kasvaessa. Lisäksi ympäristömarkkinoinnin tutkimus on painottunut B2C-maailmaan, joten tämä tutkimus rajataan B2B-kontekstiin, jotta teemasta saataisiin lisää tietoa yritysten välisten markkinoiden näkökulmasta. Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten B2B-yritykset kokevat saavansa kilpailuetua ympäristölähtöisyydellään erityisesti ympäristömarkkinoinnin näkökulmasta. Yrityksen ympäristölähtöisyyden oletetaan olevan enemmän strateginen kuin määräystenmukainen valinta, mikäli sillä pyritään aikaansaamaan kilpailuetua. Yrityksen strateginen ympäristö-

lähtöisyys käsitetään sisäisenä ja ulkoisena ympäristölähtöisyytenä, missä sisäinen ympäristölähtöisyys viittaa organisaation sisäisiin tekijöihin, kuten prosesseihin ja kulttuuriin, ja ulkoinen ympäristölähtöisyys markkinointimixin kautta kanavoituihin toimenpiteisiin, kuten tuote- ja markkinointiviestintäpäätöksiin. Ympäristömarkkinointi käsitetään keinona yrityksen ympäristölähtöisyyden toteuttamiseen sekä sisäisesti että ulkoisesti, jotta näiden osa-alueiden linkittyminen toisiinsa tuottaisi mahdollisimman tuloksellisesti kilpailuetua.

## 1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkimuksen tutkimusongelmat rakentuvat ympäristömarkkinoinnin ja kilpailuedun välisen suhteen ympärille. Ympäristömarkkinoinnin vaikutusta kilpailuedun syntymiseen tutkitaan sekä sisäisen että ulkoisen ympäristölähtöisyyden kautta. Tutkimuksen pääongelmaan pyritään saamaan vastauksia osaongelmien avulla. Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

- Pääongelma:
  - o Miten ympäristömarkkinointi tuottaa B2B-yrityksille kilpailuetua?
- Osaongelmat:
  - o Mikä rooli yrityksen sisäisellä ympäristölähtöisyydellä on kilpailuedun tuottamisessa?
  - o Mikä rooli yrityksen ulkoisella ympäristölähtöisyydellä on kilpailuedun tuottamisessa?

Tutkimus rajataan B2B-yrityksiin. Tutkimukseen on valittu case-yritykseksi Outotec Oyj, jota tarkastellaan teeman osalta syvällisesti ja moniulotteisesti. Koska case-yrityksenä on vain yksi yritys, empiiristä aineistoa tuetaan laajalla teoriaosuudella, jotta vastausten saaminen tutkimusongelmiin olisi mahdollisimman kattavaa.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Laadullinen tapaustutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla voidaan saada tarkkaa mutta kokonaisvaltaista kuvaa aiheesta. Lisäksi tutkimusongelmamme keskiössä on prosessi, miten ympäristömarkkinointi tuottaa kilpailuetua, joka soveltuu hyvin tapaustutkimuskohteeksi. (Koskinen et al., 2005) Tutkimukseen valittua Outotecia haastateltiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Laadullisen tapaustutkimuksen luonteen vuoksi tutkimukseen valittiin vain yksi yritys, jotta aihetta voitaisiin käsitellä syvällisesti ja mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Vaikka tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa, haastattelun avulla saatua syvällistä ymmärrystä voidaan linkittää perusteelliseen teoriaosuuteen, mikä mahdollistaa myös tutkimustulosten heijastamisen laajempaan kontekstiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka, 2006).

Tutkimuksessa hyödynnetään kattavasti teoriakirjallisuutta haastatteluaineiston tukena. Teoriakirjallisuus on kerätty pääosin 1990- ja 2000-luvun tieteellisistä artikkeleista, jotka käsittelevät ympäristölähtöisyyttä ja –markkinointia sekä näiden suhdetta kilpailuedun syntymiseen. Tutkimuksen validiuden parantamiseksi ja tiedonsaannin monipuolistamiseksi tutkimuksessa hyödynnetään monia eri tiedon lähteitä haastatteluaineiston lisäksi, kuten case-yrityksen verkkosivuja ja tuoreinta yritysraporttia (Seale, 1999).

### 1.4 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys

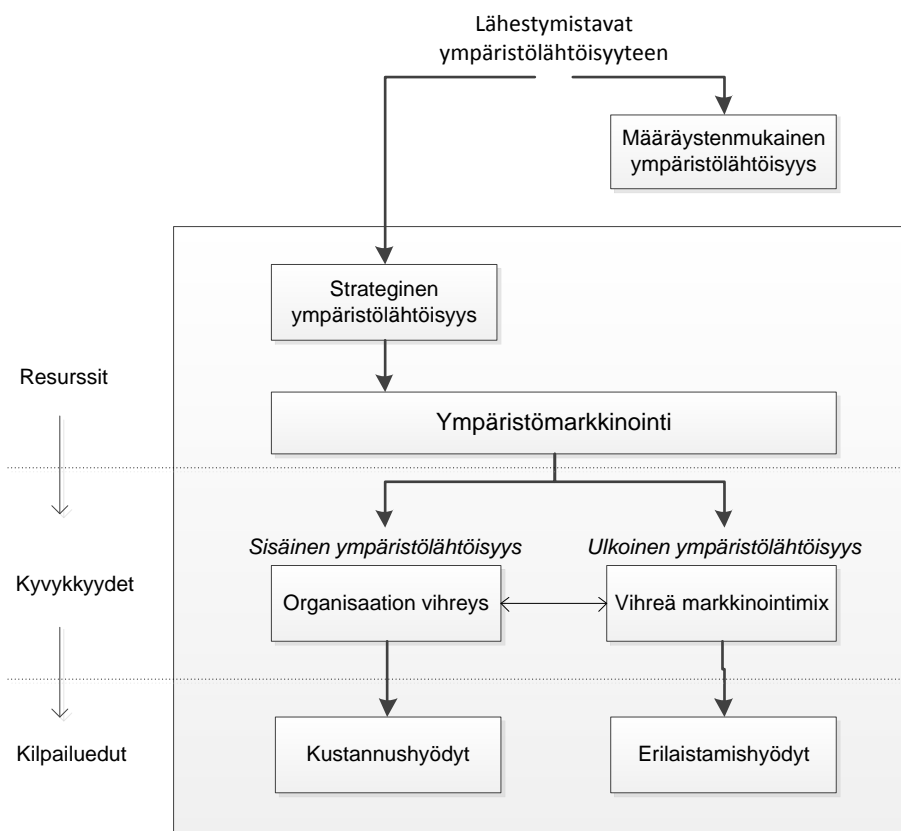
Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat strateginen ympäristölähtöisyys, sisäinen ja ulkoinen ympäristölähtöisyys sekä ympäristömarkkinointi. Näiden käsitteiden muodostaminen ja määrittelemine esitetään tarkemmin seuraavissa teorialuvuissa, mikä helpottaa niiden tulkintaa muun teorian ja tutkimustavoitteiden yhteydessä. Seuraavaksi esitetään kuitenkin tutkimuksen kulkua ohjaava teoria, resurssiperusteinen ja tarkemmin ympäristöresurssiperusteinen näkökulma, jonka kautta tulkitaan ympäristölähtöisyyden ja ympäristömarkkinoinnin vaikutuksia kilpailuedun syntymiseen.

Kilpailuedun syntyminen voidaan nähdä pohjautuvan resurssiperusteiseen näkökulmaan (resource-based view, RBV), jonka mukaan yrityskohtaiset resurssit johtavat ainutlaatuisiin

kyvykkyyksiin, jotka puolestaan johtavat kilpailuetuihin ja parantuneeseen yrityksen suorituskykyyn (Wernefelt, 1984). Resurssipohjaansa ja kyvykkyyksiään parantamalla ja hioamalla yritys kykenee siis aikaansaamaan kilpailijoita parempaa suorituskykyä esimerkiksi kustannus- tai erilaistamishyötyjen kautta. Hart (1995) lisää resurssiperusteiseen näkökulmaan luonnollisen ympäristön roolin, mistä muotoutuu ympäristöresurssiperusteinen näkökulma (natural resource-based view, NRBV). Ympäristöresurssiperusteinen näkökulma korostaa ympäristölähtöisyyden roolia keskeisenä yrityksen resurssina, jonka avulla voidaan tuottaa ainutlaatuisia kyvykkyyksiä, kuten jätetehokkuutta ja vihreää tuotekehitystä, jotka puolestaan voivat aikaansaada kestävästä kilpailuetua (Hart, 1995). Ympäristöresurssiperusteisessa näkökulmassa keskeistä on kestävästä kilpailuedun luominen, johon tarvitaan ympäristölähtöisiä ratkaisuja ja asenteita. Alkuperäisessä resurssiperusteisessa näkökulmassa kilpailuetua tuottavia ainutlaatuisia tekijöitä ei tarkemmin eritelty, mutta Hartin mallissa juuri ympäristön huomioon ottaminen on ainutlaatuinen tekijä, joka erottaa yrityksen muista kilpailijoista.

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen punaisena lankana toimii ympäristöresurssiperusteinen näkökulma. Ympäristölähtöisyyden avulla ansaittavien kilpailuetujen resurssina käsitetään strateginen ympäristölähtöisyys ja sen kautta syntyvä ympäristömarkkinointi. Eri lähestymistavat ympäristölähtöisyyteen jaetaan määräystenmukaiseen ja strategiseen ympäristölähtöisyyteen, joista juuri strategisen ympäristölähtöisyyden nähdään olevan ainutlaatuinen resurssi. Jos yritys ottaa strategisen lähestymistavan ympäristöasioiden huomioon ottamiseen liiketoiminnassaan, se kykenee myös omaksumaan ympäristömarkkinointistrategian, jolla ympäristölähtöisyyttä generoidaan yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tarpeisiin. Ympäristömarkkinoinnilla puolestaan aikaansaadaan ja ylläpidetään ainutlaatuisia kyvykkyyksiä, jotka jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen ympäristölähtöisyyteen. Sisäinen ympäristölähtöisyys viittaa organisaation vihreyteen, kuten ympäristöystävällisiin prosesseihin ja vihreitä arvoja omaksumaan organisaatiokulttuuriin, ja ulkoinen ympäristölähtöisyys vihreän markkinointimixin eri toimenpiteisiin, kuten vihreisiin tuotteisiin ja vihreään markkinointiviestintään. Sisäinen ja ulkoinen ympäristölähtöisyys eivät ole irrallisia toisistaan vaan tukevat toisiaan, missä ympäristömarkkinoinnin rooli on toimia integroivana tekijänä. Esimerkiksi organisaation sisäinen sitoutuminen ympäristöarvoihin hyödynnetään myös ulkoisesti esimerkiksi yritysraportteja julkistamalla, mikä voi herättää kiinnostusta ympäristöasioita arvostavien asiakkaiden keskuudessa ja kannustaa yritystä kehittämään vihreää tuotekehitystä ja prosessien ympäristötehokkuutta.

Ainutlaatuisten kyvykkyyksien tuottamat kilpailuedut jaetaan siten, että sisäisistä organisaation vihreyteen liittyvistä asioista muodostuu ensisijaisesti kustannushyötyjä ja ulkoisista vihreän markkinointimixin kautta suoritettavista toimenpiteistä erilaistamishyötyjä. Kuten äsken todettiin kyvykkyyksien liitännäisyydestä, myös kilpailuetujen jaottelu on löyhähkö, koska edellisen luvun esimerkin mukaan esimerkiksi myös organisaation sisäisistä prosesseista voi muodostua välillisesti erilaistamishyötyjä. Alla on havainnollistettu teoreettinen viitekehys grafiikkana.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

## 1.5 Kirjallisuuskatsaus

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet, strategisen ympäristölähtöisyyden alakäsitteet sisäinen ja ulkoinen ympäristölähtöisyys, on johdettu Banerjeen (2002), Kleindorferin et al. (2005) ja Frajin et al. (2009) malleista ympäristöasioiden integroitumisesta yrityksen strategiaan. Nämä käsitteellistämistavat on selitetty tarkemmin seuraavassa luvussa. Strategisen ympäristölähtöisyyden markkinoinnillisista käsitteistä kirjallisuudessa on käytetty vihreää markkinointia ja ympäristömarkkinointia, joista tutkimukseen valittiin ympäristömarkkinointi lähinnä esteettisten ja rakenteellisten syiden takia, sillä se soveltuu paremmin tutkimuksen muiden ympäristö-alkuisten käsitteiden yhteyteen. Ympäristömarkkinointi on käsitteellistetty tässä tutkimuksessa laajasti eri määritelmälähteitä hyödyntäen, mikä esitetään myös tarkemmin seuraavassa luvussa. Edellä mainittujen käsitteiden määrittelemineen on tärkeää, sillä ne ovat keskeisessä asemassa myös tutkimuksen tutkimusongelmissa.

Ympäristömarkkinoinnin roolia kilpailuedun lähteenä on tutkittu monesta eri perspektiivistä. Ympäristömarkkinoinnin ja kilpailuedun syntymistä on tutkittu muun muassa maineen ja taloudellisen menestymisen (ks. esim. Miles & Covin, 2000), myynnin kasvun ja markkinamenestyksen (ks. esim. Baker & Sinkula, 2005) ja tuotekeskeisen menestymisen kautta (ks. esim. Pujari et al., 2003). Teemaa on tutkittu sekä organisaation sisäisten tekijöiden, kuten työntekijöiden sitoutumisen kautta (ks. esim. Maignan & Ferrell, 2001), että ulkoisten tekijöiden, kuten markkinointimixin hyödynnettävyyden kautta (ks. esim. Leonidou et al., 2013). Ympäristömarkkinoinnin ja kilpailuedun välisen suhteen tutkiminen sekä sisäisistä että ulkoisista toimenpidenäkökulmista aiemmassa kirjallisuudessa on ollut motivaationa tälle tutkimukselle. Tähän tutkimukseen on pyritty poimimaan keskeisiä sisäisen ja ulkoisen ympäristölähtöisyyden tekijöitä, joiden avulla pystytään tuottamaan kilpailuetua.

Aiemman kirjallisuuden tutkimuskonteksti on kuitenkin painottunut yritysten ja kuluttajien väliseen ympäristöön ja vuorovaikutukseen (Rivera, 2007; Fraj et al., 2013), eikä B2B-ympäristöön ole kohdistunut siten riittävästi huomiota, vaikka teema on myös ajankohtainen yritysten välisillä markkinoilla. Tämä tutkimus kohdistetaan B2B-ympäristöön. Kirjallisuutta läpi käydessä tulee kuitenkin ilmi, että B2C-ympäristöön painottuvat tutkimustulokset voidaan soveltaa myös B2B-ympäristöön. Tästä syystä tutkimuksen teoriaosuudessa ei tarkemmin eritellä kontekstia, jossa ympäristömarkkinoinnin roolia kilpailuedun syntymi-



seen on tutkittu. Teoriaosuuden lopussa esitetään kuitenkin erityisesti B2B-ympäristöön soveltuvaa tutkimustietoa ja analyysia.

## 1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee siten, että seuraavaksi käsitellään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Ensiksi käydään läpi yritysten lähestymistapoja ympäristölähtöisyyteen. Tutkimuksessa keskeinen käsite on strateginen ympäristölähtöisyys, joka nähdään olevan edellytys tehokkaan ympäristömarkkinoinnin hyödyntämiselle kilpailuedun saavuttamisessa. Strategisen ympäristölähtöisyyden pohdinnan jälkeen tarkastellaan tarkemmin ympäristömarkkinointia ja sen eri käsitteellistämistapoja – strategista, taktista ja yrittäjämäistä ympäristömarkkinointia – jotka auttavat meitä pilkkomaan ympäristömarkkinoinnin toteutustapoja ja roolia kilpailuedun luomisen välineenä.

Strategisen ympäristölähtöisyyden ja ympäristömarkkinoinnin teoreettisen kuvailun jälkeen käydään läpi keinoja, miten ympäristömarkkinoinnilla voidaan saavuttaa kilpailuetua, sekä niistä ansaittavia kilpailuedun eri esiintymismuotoja, kustannus- ja erilaistamishyötyjä. Kilpailuetujen syntymistä tarkastellaan sekä organisaation sisäisen ympäristölähtöisyyden että ulkoisen ympäristölähtöisyyden kautta, missä ulkoinen ympäristölähtöisyys eritellään tarkemmin eri markkinointitoimenpiteittäin. Ympäristömarkkinoinnin roolia kilpailuedun lähteenä kuvaavan luvun lopussa esitetään vielä kirjallisuuden kritiikkiä ympäristömarkkinoinnin kyvyille saada aikaan kilpailuetua ja ympäristömarkkinoinnin roolia erityisesti B2B-ympäristössä.

Kirjallisuuteen pohjautuvan teoriaosuuden jälkeen empiirisessä osuudessa tarkastellaan case-yritys Outotecin ympäristölähtöisyyttä ja ympäristömarkkinoinnin roolia. Outotecia tarkastellaan haastatteluaineiston sekä viestintämateriaalin avulla. Outotec-analyysia heijastetaan tutkimusongelmiin, minkä jälkeen tehdään johtopäätöksiä ja yhteenvetoa tutkimustavoitteiden näkökulmasta. Tutkimustavoitteiden täyttymisen ja täyttymättömyyden pohdinnan yhteydessä esitetään myös jatkotutkimusehdotuksia.

## 2. Lähestymistavat ympäristölähtöisyyteen ja ympäristömarkkinointiin

Banerjee (2002) jakaa yrityksen ympäristölähtöisyyden ympäristöorientoitumiseen ja ympäristöasioiden strategiakeskeisyyteen. Ympäristöorientoituminen tarkoittaa ympäristöasioiden tunnustamisen astetta organisaation sisällä sisäisten, kuten arvojen ja standardien, ja ulkoisten, kuten sidosryhmäajattelun, tekijöiden kautta. Ympäristöasioiden strategiakeskeisyys viittaa ympäristöasioiden integroitumisen asteeseen strategisessa suunnitteluprosessissa. Se, millä intensiteetillä yritykset ottavat ympäristölähtöisyyden huomioon liiketoiminnassaan ja näkevät sen kilpailuetua tuottavana mahdollisuutena, voi siis vaihdella yritysten kesken. Miles & Covin (2000) jakavat yrityksen ympäristölähtöisyyden määräystenmukaiseen ja strategiseen ympäristöajatteluun, missä määräystenmukaisuus voidaan nähdä Banerjeen (2002) mallin alhaisen asteen ja strategisuus korkean asteen ympäristölähtöisyytenä. Seuraavaksi käydään Milesin ja Covinin (2000) määräystenmukaisen ja strategisen ympäristöajattelun jaottelua mukaillen eri lähestymistapoja ympäristöasioiden omaksumiseen.

### 2.1 Määräystenmukainen ympäristölähtöisyys

Määräystenmukaisessa ympäristölähtöisyydessä ("compliance model" of environmental management) yritys ottaa ympäristöasiat huomioon toiminnassaan rajoitusten ja lakien ajamana. Ympäristömenot nähdään lähinnä vain kustannuksina eikä kilpailuetuun tähtäävinä investointeina, mikä asettaa yrityksen täyttämään vain lain vaatimat minimivaatimukset ympäristöasioissa. Määräystenmukainen ympäristölähtöisyys on tyypillistä hintaherkässä perushyödykeliiketoiminnassa, jossa tuotevariaatio ei ole merkittävää. (Miles & Covin, 2000) Esimerkkinä määräystenmukaisesta ympäristölähtöisyydestä voidaan esittää esimerkiksi fossiilisten raaka-aineiden teollisuus, jonka haitallisuus ympäristölle ajaa yritykset noudattamaan entistä tiukempaa ympäristölainsäädäntöä, mutta hintaherkkyuden ja raaka-aineiden "kasvottomuuden" takia ne eivät koe tarpeelliseksi sisällyttää ympäristöasioita strategiseen suunnitteluun. Määräystenmukaista ympäristölähtöisyyttä voidaan kuvaila passiivisena tai reaktiivisena lähestymistapana ympäristöasioiden integroimiseen yrityksen liiketoimintaan; se on enemmänkin pakollinen välttämättömyys kuin mahdollisuus yrityksen kehittämiselle ja kilpailuaseman parantamiselle.

Lakien ja rajoitusten ajama ympäristölähtöisyys voi lähtökohtaisesti tarjota yrityksille enintään kustannushyötyjä, mutta passiivisuuden ja strategisen ulottuvuuden puuttumisen takia hyödyt eivät yleensä ole kestäviä (Miles & Covin, 2000). Määräystenmukainen ympäristölähtöisyys ei kuitenkaan tarkoita, että lait ja rajoitukset toimivat pelkästään liiketoiminnan esteinä ja hidasteina. Dangelicon & Pujarin (2010) tutkimuksessa vihreiden tuotteiden kehittämisestä käy ilmi, että määräystenmukaisuus voidaan nähdä myös mahdollisuutena. Tutkimuksen mukaan lakien ja rajoitusten noudattaminen minimoi riskejä, lisää tuottoja ja ylläpitää yrityksen imagoa. Määräystenmukaisuus voi myös avata uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Ympäristölainsäädäntö ja –rajoitukset eivät siis välttämättä pidä yrityksiä passiivisina ja reaktiivisina määräysten noudattajina, vaan voivat tehdä niistä enemmän tai vähemmän määräysten kannustamina aktiivisia vallitsevan tilanteen hyödyntäjiä. Lakien ja rajoitusten hyödynnettävyys riippuu kuitenkin vahvasti toimialasta, resursseista ja kyvykkyyksistä. Aragón-Correa & Rubio (2007, 372) toteavatkin, että ”jotkut yritykset ovat tehokkaimmillaan pitämällä ympäristöaktiivisuuden enintään lain asettamissa rajoissa”.

## 2.2 Strateginen ympäristölähtöisyys

Synnyttääkseen kestävästä kilpailuetua ympäristölähtöisyydellä yritykset integroivat ympäristöasiat vahvasti strategioihinsa. Toisin kuin määräystenmukaisessa ympäristölähtöisyydessä, strategisessa ympäristölähtöisyydessä ympäristömenot nähdään investointeina, jotka tuottavat arvoa kaikille yrityksen sidosryhmille. Strateginen ympäristölähtöisyys on tyypillistä toimialoilla, joissa tuotteet eroavat toisistaan. (Miles & Covin, 2000) Mahdollisuudet erikoistua ja innovoida uusia tuotteita kannustavat yrityksiä olemaan jäämättä ainoastaan lainsäädännöllisten rajoitusten raameihin ja harkitsemaan ympäristölähtöisyyttä strategisena kilpailuedun lähteenä. Bonifant et al. (1995) ehdottavat, että paine ympäristöasioiden integroimiseen synnyttää ympäristöinnovaatioita, mikä voi johtaa kilpailukyvyntuottamiseen kestävästä kilpailuedun kautta.

Strategiselle ympäristölähtöisyydelle on tyypillistä proaktiivinen, ympäristöasioiden innovatiivinen liittäminen keskeiseksi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Hartin (1995) ympäristöresurssilähtöisen NRBV-teorian viitekehyksessä juuri innovatiiviset ympäristölähtöiset ratkaisut ovat tärkeimpiä organisaationaalisten kyvykkyyksien, kuten vihreän tuotekehityksen,

päästöjä vähennysteknologioiden ja ympäristöorientoituneen organisaatiokulttuurin tuottajia, mikä vaatii proaktiivista ympäristölähtöisyyttä reaktiivisen ja passiivisen ympäristöaktiivisuuden sijaan (Fraj et al., 2013). Proaktiivisella ympäristöasioiden integroimisella strategiaan yritykset pyrkivät näkemään ympäristölle kohdistuvat uhat liiketoimintamahdollisuuksina kilpailukyvyyn parantamiselle (Sharma et al, 2010). Sharman & Vredenburgin (1998) mukaan proaktiivisuus ympäristöasioissa tulisi olla avainresurssi organisaatiossa, koska se tuottaa ainutlaatuisia kyvykkyyksiä, jotka puolestaan ovat kilpailuedun lähteitä.

### ***2.2.1 Strategisesta ympäristölähtöisyydestä ympäristömarkkinointiin***

Jotta ympäristöasiat voisivat tuottaa yritykselle merkittävää kilpailuetua, ympäristölähtöisyyden käsittäminen keskeisenä osana liiketoimintastrategiaa on olennaista. Kleindorfer et al. (2005) jakavat ympäristöstrategiat sisäisiin strategioihin, kuten toiminnasta aiheutuvien saasteiden vähentämistoimenpiteisiin, ja ulkoisiin strategioihin, kuten ympäristöasioiden huomioimiseen koko toimitusketjussa. Fraj et al (2009) tulkitsevat ympäristöasioiden integroitumisen yrityksen strategiaan ympäristöorientoitumisen ja ympäristömarkkinoinnin kautta, missä ympäristöorientoituminen on mukailtu aiemmin mainitusta Banerjeen (2002) mallista ja ympäristömarkkinointi viittaa yleisellä tasolla yrityksen ja kuluttajien tyydyttämiseen minimoimalla yrityksen toiminnan ulkoisvaikutuksia.

Yrityksen strateginen ympäristölähtöisyys voidaan siis nähdä muodostuvan sisäisestä ja ulkoisesta ympäristölähtöisyydestä. Sisäinen ympäristölähtöisyys painottaa yrityksen sisäisen kulttuurin, prosessien ja toimintatapojen valjastamista ympäristöarvojen ja – tavoitteiden ympärille, kun taas ulkoisen ympäristölähtöisyyden tarkoituksena on viestiä ja toteuttaa sisäistä ympäristölähtöisyyttä ympäristömarkkinoinnin kautta kaikille sidosryhmille. Jako sisäiseen ja ulkoiseen ympäristölähtöisyyteen auttaa erittelemään strategisesta ympäristölähtöisyydestä saatavia hyötyjä kilpailuedun kannalta. Miles & Covin (2000) esittävät, että strategisesta ympäristölähtöisyydestä saatavat hyödyt voidaan jakaa kustannus- ja erilaistamisetuihin. Kustannus- ja erilaistamisetua on mahdollista ansaita yrityksen sisäisillä laatujohtamisen toimenpiteillä, kuten elinkaarianalyysin, päästöjä vähennysohjelmien ja energiatehokkuuden kautta, jotka vähentävät kustannuksia ja siten luovat arvoa sekä omistajille että asiakkaille. Erilaistamisetua syntyy ympäristömarkkinoinnin kautta, jossa

potentiaalisille ympäristöasioille herkille markkinoille pyritään murtautumaan ympäristöasioita painottavan markkinointimixin avulla (Miles & Russell, 1997).

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena tarkastella yritysten kokemia kilpailuetuhyötyjä erityisesti ympäristömarkkinoinnin kautta. Tarkastelu ympäristömarkkinoinnin näkökulmasta ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kilpailuetua tarkastellaan vain markkinointitoimenpiteiden näkökulmasta, vaan tarkastelun yhteydessä otetaan huomioon myös yritysten sisäinen ympäristölähtöisyys. Vaikka ympäristömarkkinointi voidaan nähdä lähinnä yrityksen ulkoisena ympäristölähtöisyyden viestintänä, se käsitetään yleensä laajempänä konseptina. Ympäristömarkkinoinnilla voidaan viitata vihreiden tuotteiden markkinoinnin lisäksi yrityksen koko ympäristövastuullisuuteen, joka ilmenee sen kaikessa toiminnassa ja työntekijöissä (Fraj et al., 2009). Ympäristöorientoituneisuuden ja ympäristömarkkinoinnin välillä on yhteys; ympäristöarvot voivat organisaatiokulttuuriin integroitumisen jälkeen integroitua myös markkinointiin (Fraj et al., 2009). Esimerkiksi ympäristöjohtamisjärjestelmien käyttöönotto voi heijastua markkinointitoimenpiteisiin, kuten tuotteiden ja pakkausten ympäristöystävälliseen suunnitteluun, ympäristöystävällisten jakelujärjestelmien implementointiin tai vihreiden arvojen viestintään yrityksen mainonnassa (Sroufe, 2003). Kärna et al. (2003) jopa toteavat, että vahvalla sisäisellä ympäristölähtöisyydellä on suora vaikutus ympäristömarkkinoinnin muotoutumiseen.

Ympäristömarkkinointi-käsitteen moniulotteisuuden johdosta se toimii tässä tutkimuksessa ikään kuin kattokäsitteenä, jonka kautta tulkitaan yrityksen ympäristölähtöisyyden vaikutusta kilpailuedun syntymiseen. Kilpailuedun syntyminen vaatii, että siihen oikeuttavat resurssit ja kyvykkyydet hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti, mikä puolestaan vaatii niiden viestimistä ja tietoisuuden lisäämistä kilpailukentällä ja asiakkaiden keskuudessa. Organisaation vihreys, kuten prosessien ympäristöystävällisyys, ei siis ole vain yrityksen sisäinen, kustannusetuja tuova elementti, vaan auttaa yritystä parantamaan markkina-asemaansa. Yrityksen ympäristöystävällisyys ei jää vain yrityksen sisäiseen tietoon, vaan se välittyy myös ulkoisesti kilpailijoille ja asiakkaille saakka, mitä parantaa tehokas ympäristömarkkinointi. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ympäristölähtöisyyden vaikutusta erityisesti markkinoinnin näkökulmasta, joten yrityksen sisäinen ympäristölähtöisyys, kuten organisaation vihreys, ja ulkoinen ympäristölähtöisyys, kuten vihreä markkinointimix, ovat toisiaan tukevia elementtejä.

Seuraavaksi käydään läpi ympäristömarkkinointiin liittyviä käsitteitä, jotka auttavat tulkitsemaan ympäristömarkkinointia kilpailuetua tuottavana strategiana.

### 2.3 Ympäristömarkkinointi

Ympäristömarkkinointi tai vihreä markkinointi voidaan määritellä monin eri tavoin riippuen siitä, kuinka laajasti se käsitteellistetään. Coddington (1993,1) määrittelee ympäristömarkkinoinnin ”markkinointitoimenpiteinä, joissa ympäristöasiat toimivat vastuullisen liiketoiminnan kehittämisen ja kasvumahdollisuuksien ajureina”. Peattie (1995, 28) mukailee Coddingtonia ottamalla kestävän kehityksen lisäksi sidosryhmät huomioon määrittäessään ympäristömarkkinoinnin ”holistisena johtamisprosessina asiakkaiden ja yhteiskunnan vaatimusten identifioinnissa, niihin varautumisessa ja tyydyttämisessä kannattavalla ja kestäväällä tavalla”. Fuller (1999) tarkentaa käsitettä markkinointimixin roolilla, jonka mukaan vihreä markkinointi sisältää vihreitä markkinointitoimenpiteitä, kuten ympäristöystävällisten tuotteiden suunnittelua, jakeluprosessien vihreyttä, vihreää hinnoittelua ja vihreitä viestintästrategioita. Kuten aiemmin todettiin, ympäristömarkkinointi voidaan kuitenkin nähdä laajempänä, dynaamisena ja joustavana kokonaisuutena, jossa koko organisaatiosta kumpuava proaktiivinen ympäristölähtöisyys heijastuu yrityksen operatiivisille ja viestinnällisille tasoille tavoitteena hyödyntää ainutlaatuisia kyvykkyyksiä sidosryhmien tarpeiden tyydyttämisessä (Polonsky, 1995; Fraj et al., 2009).

Tässä tutkimuksessa käsitämme ympäristömarkkinoinnin laajana kokonaisuutena. Ympäristömarkkinoinnin voidaan tiivistetysti sanoa tarkoittavan sitä, miten yritys integroi ympäristölähtöisyyden ja –vastuullisuuden markkinointimixin eri toimenpiteisiin, kuten tuote- ja viestintäpäätöksiin (Fraj et al., 2009). Ympäristömarkkinointi siis yhdistää yrityksen sisäisen ja ulkoisen ympäristölähtöisyyden. Ympäristömarkkinointi ei tarkoita vain ulkoista viestintää, vaan koko yrityksen läpi kulkevaa punaista lankaa, miten yrityksen sitoutuminen ja suhtautuminen ympäristöasioihin näkyy yrityksen toiminnassa (Chamorro & Bañegil, 2006). Jotta yritys kykenee aikaansaamaan toimivan ympäristömarkkinointistrategian, on ympäristöasiat integroitava markkinointimixiin, mikä vaatii vihreiden arvojen esiintymistä koko organisaatiokulttuurissa (Rivera, 2007; Fraj et al., 2009).

### **2.3.1 Strateginen ja taktinen ympäristömarkkinointi**

Fraj et al. (2009) jakavat ympäristömarkkinoinnin strategiseen ja taktiseen ympäristömarkkinointiin. Strateginen ympäristömarkkinointi viittaa keinoihin, joilla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua pitkällä tai keskipitkällä aikavälillä. Näitä keinoja ovat esimerkiksi vihreiden tuotteiden suunnittelu, logististen prosessien ympäristöystävällisyys ja kierrätettyjen materiaalien hyödyntäminen. Päästövähennyksiä tuottavien ja raaka-aineiden käytön tehokkuutta lisäävien pidemmän aikavälin strategisten ympäristökeinojen hyödyntäminen voi parantaa yrityksen ympäristöystävällistä suorituskykyä, mikä puolestaan voi parantaa yrityksen kilpailukykyä.

Taktinen ympäristömarkkinointi kohdistuu toimenpiteisiin, joita yritys kykenee muokkaamaan lyhyemmällä aikavälillä. Tällaisia toimenpiteitä ovat muun muassa ympäristöystävällisyyttä kysyville markkinoille kohdistettavat markkinatutkimukset, vihreiden tuotteiden lanseeraaminen, ympäristöystävällisyyden ympärille rakennettujen yhteistyösuhteiden muodostaminen eri järjestöjen kesken, ympäristöystävällisen sanoman välittäminen mainonnassa ja ympäristöjärjestöjen tai tapahtumien sponsorointi ja tukeminen. Nämä toimenpiteet eivät välttämättä vaikuta yrityksen ympäristöystävälliseen suorituskykyyn, mutta ovat avaintekijöitä vihreiden tuotteiden kaupallistamisessa ja vihreämmän yrityskuvan tuottamisessa eri sidosryhmille. (Fraj et al., 2009)

### **2.3.2 Yrittäjämäinen ympäristömarkkinointi**

Ympäristömarkkinointi on perinteisestä markkinoinnista poikkeava tapa positoida yritys ja yrityksen tuotteet kilpailukentällä, mikä vaatii uudenlaista ja perinteisiä toimintatapoja murtaavaa lähestymistapaa markkinointiin. Ympäristömarkkinointi on keino erikoistua, mikä vaatii innovatiivisia ympäristölähtöisiä strategioita ympäristöasioita arvostavien sidosryhmien houkuttelemiseksi. Ympäristömarkkinoinnin suhteellisen ainutlaatuisuuden ja innovatiivisuuden johdosta teoriakirjallisuudessa on noussut pinnalle yrittäjämäisen ympäristömarkkinoinnin käsite (enviropreneurial marketing). Käsite on noussut esille täsmentämään ympäristömarkkinoinnin ja kilpailuedun syntymisen välistä suhdetta, sillä kilpailuedun syntyminen vaatii innovatiivista, vahvasti strategiaan liitettyä ympäristömarkkinointia.

Varadarajan (1992, 342) tarkoittaa yrittäjämäisellä ympäristömarkkinoinnilla ”ympäristöystävällisiä markkinointikäytäntöjä, -strategioita ja taktiikoita [...] kilpailukykyisten erilaistamisetujen saavuttamiseksi verrattuna kilpailijoiden antiin [...]”. Menon & Menon (1997, 52) lisäävät käsitteeseen yrittäjämäisyyden ulottuvuuden painottamalla ”yrittäjämäisen lähestymistavan tarvetta ympäristöhuolien ja markkinointistrategian tavoitteiden sulauttamisessa yhteen”. Baker & Sinkula (2005, 467) tuovat yrittäjämäisen markkinoinnin määrittelemisessä esille käsitteen yhteyden kilpailuedun syntymiseen, ”miksi ympäristöasiat sisällytetään markkinointistrategian kehittämiseen yhdessä konseptien, kuten kilpailuedun, sitoutumisen ja ympäristöön kohdistuvan hyvän tahdon kanssa”. Yrittäjämäinen ympäristömarkkinointi voidaan siis käsittää yrityksen strategisena valintana hyödyntää ympäristöasenteiden muovaaman kilpailukentän mahdollisuudet, mikä edellyttää innovatiivista lähestymistapaa, jotta mahdollisuudet voidaan kääntää kilpailueduksi ja parantuneeseen liiketoiminnan tehokkuuteen (Menon & Menon, 1997). Yrittäjämäistä ympäristömarkkinointia kuvaa proaktiivisuus ja riskinotto, jotka voivat synnyttää innovatiivista ja teknologista edelläkävijyyttä yli lainsäädännöllisten ja rajoituksista riippuvaisten standardien (Shrivastava, 1995).



### 3. Menestyminen ympäristömarkkinoinnin avulla

Baker & Sinkula (2005) ehdottavat, että innovatiivinen lähestymistapa ympäristöasioiden hyödyntämiseen yrityksen markkinoinnissa on resurssi, joka tuottaa ainutlaatuisia, kilpailuetua tuovia kyvykkyyksiä. Ympäristölähtöisten strategioiden on todettu tuottavan sekä kustannus- että erilaistamishyötyjä yrityksille (ks. esim. Porter & van der Linde, 1995; Christmann, 2000; Fraj et al., 2009). Ympäristöasioiden tunnistaminen ja hyödyntäminen liiketoiminnallisena mahdollisuutena voi tarjota yrityksille väylän operationaalisten kustannusten pienentämiseen esimerkiksi tehokkaan raaka-ainekäytön kautta sekä kilpailuase- man parantamiseen esimerkiksi erikoistuneen yritysimgon kautta (Ambec & Lanoie, 2008). Ympäristölähtöisyydestä saatavat hyödyt voidaan siis jakaa karkealla tasolla yrityk- sen sisäisiin, operationaalisisista ja organisaationalisista toiminnoista kumpuaviin kustan- nushyötyihin, sekä ulkoisiin, markkinointitoimenpiteiden kautta saataviin erilaistamishyötyi- hin (Miles & Covin, 2000; Fraj et al., 2009).

Tässä tutkimuksessa käytetään edellä mainittua jaottelua, jossa ympäristölähtöisyyden vaikutusta kilpailuetujen syntymiseen ja lopulta taloudelliseen menestymiseen tarkastellaan kustannus- ja erilaistamispainotteisia hyötyjä erittelemällä. Erittelyssä kuitenkin tiedoste- taan, että kustannus- ja erilaistamishyödyt voivat olla sidoksissa toisiinsa varsinkin, kun hyötyjen syntymistä tarkastellaan ympäristömarkkinoinnin konseptin alla, joka on tämän tutkimuksen pääasiallinen tarkastelunäkökulma. Esimerkiksi yrityksen ympäristöystävälli- syyss sisäisissä prosesseissa voi vaikuttaa markkinointiviestinnän vihreämpään kokonais- kuvaan, jotka yhdessä tuovat sekä operationaalisia kustannussäästöjä että myynnin kas- vua ympäristöasioita arvostavilla markkinoilla. Tässä tutkimuksessa kustannus- ja erilai- tamishyötyjen erittely nähdään ikään kuin veteen piirrettynä viivana, jonka havainnollista- jana ja yhdistäjänä toimii strategisesta ympäristölähtöisyydestä nouseva ympäristömarkki- nointi.

#### 3.1 Sisäiset kustannuspainotteiset hyödyt

Ympäristölähtöisyys ei välttämättä tarkoita sitä, että ympäristöasioihin sitoutuminen tuottaa yrityksille lisäkustannuksia ja tuottojen menetyksiä. Päinvastoin, ympäristölähtöisyyden

voidaan katsoa pikemminkin vähentävän kustannuksia. Esimerkiksi liiketoiminnasta koituvat päästöt ja saasteet voidaan nähdä merkkeinä liiallisesta ympäristön kuormittavuudesta, joiden vähentäminen ja hillitseminen tuottavat kustannussäästöjä (Porter & van der Linde, 1995). Keinot kustannusten vähentämiseen ympäristölähtöisten toimintojen kautta ovat yleensä operationaalisten toimintojen mukauttamistoimenpiteitä, joiden avulla pystytään esimerkiksi vähentämään raaka-ainekulutusta ja tehostamaan kierrätystä (Vachon & Klassen, 2008).

Innovatiivinen ympäristömarkkinointi voi tuottaa merkittäviä kustannusetuja yritykselle esimerkiksi jätteiden vähentämisen, energiatehokkuuden ja tehostetun materiaalinkäytön kautta. Se voi myös vaikuttaa suoraan taloudelliseen suorituskykyyn, kun toiminnassa huomioidaan ympäristöön liittyvät pidemmän aikavälin riskitekijät, kuten raaka-ainevarojen ehtyminen, energiakustannusten kehittyminen ja päästöpolitiikka. (Shrivastava, 1995) Yrityksen sisäisten prosessien ympäristölähtöisyyden tehostamisvälineenä voidaan esittää kokonaislaadullinen ympäristöjohtaminen (TQEM, total quality environmental management), jossa laatujohtamisen keinoin pyritään ajamaan kustannuksia alas muun muassa energian- ja vedenkulutuksen vähentämisen, jätteenkäsittelyn tehostamisen ja elinkaariarjattelun kautta. TQEM-lähestymistavan rinnalle on syntynyt erilaisia ohjeistuksia ja standardeja, kuten ISO 14000 –standardi, joiden avulla tehokasta ympäristöpolitiikkaa hyödynnetään sekä ympäristöasioiden huomioimiseen että kustannusperusteisten kilpailuetujen tuottamiseen. (Miles & Russell, 1997; Miles & Covin, 2000)

Kustannushyödyt eivät pelkästään ole yrityksen sisäiseen, operationaaliseen suorituskykyyn vaikuttavia ja jääviä tekijöitä, vaan ne myös heijastuvat yrityksen ulkopuolelle suuntautuviin toimintoihin. Nehrt (1996) ehdottaa, että innovatiivisen ympäristömarkkinoinnin edelläkävijät voivat saavuttaa kustannushyötyjen lisäksi myös markkinahyötyjä, kun ne pystyvät ensimmäisinä etabloitumaan ympäristöasioita arvostaville markkinoille. Fraj et al. (2009) toteavat, että strategioiden, kuten ympäristöystävällisen tuotesuunnittelun ja raaka-ainekäytön avulla voidaan saavuttaa kustannustehokkuuden lisäksi innovatiivista ja laadukasta tuotekehitystä sekä tiheämpää uusien tuotteiden julkaisemistahtia, jotka parantavat yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Ympäristöasiat proaktiivisesti liiketoimintoihinsa implementoivat yritykset saavat edelläkävijyyteen perustuvia etuja, kun strateginen ympäristölähtöisyys auttaa niitä vähentämään nopeammin ympäristöön liittyvien lakien ja rajoitusten tuomaa kustannustaakkaa (Lopez et al., 2009).

Jotta ympäristölähtöiset strategiat pystytään implementoimaan tehokkaasti yrityksen eri prosesseihin ja liiketoimintoihin, on ympäristölähtöisen asenteen iskostuttava koko organisaation eri osastoihin ja työntekijöihin. Menestyksekkäästi ympäristöstrategioita implementoiville yrityksille on ominaista jatkuvan innovoinnin tukeminen, jaettu visio ympäristötavoitteista sekä mukautumiskyky ympäristöasioihin kohdistuviin paineisiin (Christmann, 2000). Maignan & Ferrell (2001) toteavat, että organisaation ylemmän tason orientoituminen ympäristölähtöisyyteen heijastuu myös alempien tasojen työntekijöihin, mikä lisää työntekijöiden sitoutumista organisaation strategiaan. Aineellisten, kuten teknisten pääomien lisäksi yrityksellä tulisi siis olla myös aineetonta, organisaation arvoihin, kulttuuriin ja tiedonhallintaan liittyvää pääomaa, joka ylläpitää operationaalista kehittämistyötä kohti innovatiivisempia ympäristöratkaisuja.

### **3.2 Markkinointitoimenpiteiden kautta saatavat erilaistamispainotteiset hyödyt**

Ympäristömarkkinoinnilla on keskeinen rooli, kun yritys pyrkii saavuttamaan ympäristölähtöisyydellään erilaistamispainotteisia hyötyjä, kuten erikoistunutta positioitumista markkinoilla ja parempaa markkinamenestystä vihreiden tuotteiden, hintastrategioiden, jakeluvaihtojen ja markkinointiviestinnän avulla (Miles & Russell, 1997). Kuluttajien lisääntyvä ympäristötietoisuus ja –arvostus kannustavat yrityksiä harkitsemaan siirtymistä vihreämpiä vaihtoehtoja kysyville markkinoille, mikä edellyttää esimerkiksi erikoistumista tuotteiden osalta muihin kilpailijoihin nähden (Ginsberg & Bloom, 2004). Markkinointimixin muuttaminen vihreämmäksi voi parantaa tuotteiden markkina-asemaa ja yrityksen taloudellista menestymistä, mutta eri markkinointitoimenpiteiden merkitysarvot voivat vaihdella niiden muodostumisessa (Leonidou et al., 2013). Kuitenkin, markkinointimixin jokainen osa-alue – tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä – on mahdollista suunnitella ja toteuttaa ympäristölähtöisemmän ajattelun kautta (Kotler, 2011).

### **3.2.1 Tuote**

Erilaistamisetuja on mahdollista saavuttaa erityisesti vihreän tuotekehityksen avulla vihreän markkinointimixin eri toimenpidekeinoista. Innovatiivinen ja määrätietoinen vihreämpien tuotteiden kehittäminen on keskeisessä asemassa onnistuneiden ympäristöstrategioiden toteuttamisessa (Pujari et al., 2003). Vihreillä tuotteilla tarkoitetaan tuotteita, joissa on otettu huomioon ympäristöystävällisyys ja –vaikutukset, kuten materiaalinkäyttö, elinkaariajattelu, kierrätysmahdollisuudet ja ympäristöystävälliset tuotantoprosessit (Pujari et al., 2003; Leonidou et al., 2013). Innovatiivinen ympäristöasioiden integroiminen tuotekehitykseen ja lopputuotteisiin voi tuottaa merkittäviä erilaistamishyötyjä kilpailukentällä (Dangelico & Pujari, 2010; Leonidou et al., 2013). Aktiivinen ympäristömarkkinointi tukee vihreiden tuotteiden menestymistä, mikä voi parhaimmillaan johtaa markkinaosuuksien kasvuun (Baker & Sinkula, 2005; Leonidou et al., 2013). Tuotteiden vihreydestä ansaittavat ympäristösertifikaatit ja –leimat voivat auttaa myös uusien markkinarakojen löytämisessä ja asiakkaiden vakuuttamisessa (Bellas & Nentl, 2007; Dangelico & Pujari, 2010).

Jotta vihreät tuotteet voivat menestyä markkinoilla ja tuottaa yritykselle kilpailuetua kestäväällä pohjalla, on niiden todistettava tarpeellisuutensa perinteisiin tuotteisiin nähden, mikä edellyttää ympäristöominaisuuksien, kuten ekotehokkuuden korostamista (Pujari et al., 2003). Vihreiden innovaatioiden tuominen markkinoille vaatii koko organisaation tasolla ilmenevää ympäristövastuullisuutta ja ympäristöpolitiikkaa, jotta yritys kykenee uskottavasti ja riskejä välttääkseen lanseeraamaan tuotteita markkinoille (Dangelico & Pujari, 2010). Vihreiden tuotteiden innovoimisessa ja markkinoille tuomisessa on myös monenlaisia muita haasteita (Dangelico & Pujari, 2010): esimerkiksi kilpailukykyiseen hintaan myyminen voi olla haasteellista korkeiden tuotekehitys- ja valmistuskustannusten takia, ja asiakkaiden tietoisuus vihreiden tuotteiden hyödyistä voi olla puutteellista.

### **3.2.2 Hinnoittelu**

Vihreys hinnoittelustrategioissa viittaa käytäntöihin, joissa tuotannon ja markkinoinnin ympäristökustannukset otetaan huomioon unohtamatta arvonluontia sekä asiakkaille että liiketoiminnalle riittävän tuoton kautta (Martin & Schouten, 2012). Käytännöllisesti katsoen

tämä tarkoittaa sitä, että yritys voi ympäristöystävällisen ”leiman” kautta pyytää korkeampaa hintaa vihreistä tuotteista, mikä lisää katetuottoja (Stead & Stead, 1995). Elinkaarijat- telun kautta hintoihin sisällytetyt elinkaarikustannukset ja tuotteen kestävyuden ja ympäris- töystävällisyyden korostaminen mahdollistavat yrityksen nostamaan tuotteen hintaa. Toi- saalta yritys voi lähestyä hinnoittelua asiakaslähtöisemmästä näkökulmasta, mikä voi tar- koittaa esimerkiksi kierrätettävien tuotteiden palautuksesta ansaittavia hyvytyksiä. (Menon et al., 1999) Leonidou et al. (2013) toteavat, että vihreä hinnoittelu voi vaikuttaa positiivi- sesti yrityksen kannattavuuteen.

Toisaalta mahdollisuus korkeampaan hinnoitteluun ei väistämättä automaattisesti nosta yrityksen katetuottoja, koska korkea hinnoittelu ei välttämättä ole kilpailukykyistä, kuten aiemmassa luvussa todettiin. Asiakkaat voivat vieroksua korkean hinnan maksamista tuot- teen ympäristöystävällisistä ominaisuuksista, erityisesti jos muut tuoteominaisuudet eivät vastaa perinteisten tuotteiden ominaisuuksia (Dangelico & Pujari, 2010; Karagozoglu & Lindell, 2000).

### **3.2.3 Jakelu**

Vihreys jakelussa viittaa toimenpiteisiin, joilla parannetaan yrityksen ja asiakkaiden välistä toimitusketjua ympäristölähtöisemmäksi (Martin & Schouten, 2012). Leonidou et al. (2013) jakavat vihreät jakelutoimenpiteet taktisiin ja strategisiin toimenpiteisiin. Taktisia keinoja ovat muun muassa tuotteiden uudelleenkäytettävyyden edistäminen, hävikin tehokkaampi hallinta ja palautusmahdollisuuksien helpottaminen kierrätettäville materiaaleille. Strategi- sempia keinoja ovat jakeluketjussa toimivien osapuolien kanssa solmittavat säännöt ympä- ristöystävällisempien standardien mukaan ottamisesta tai ympäristölähtöisten allianssien muodostaminen, joiden tavoitteena on järjestää logistiikkaprosessit ympäristön kannalta tehokkaammiksi esimerkiksi optimoimalla kuljetuskapasiteetteja (Zhu & Sarkis, 2004; Dahlstrom, 2011). Vihreämmän jakelun aikaansaamisessa on myös olennaista entistä huolellisempi panostaminen kysynnän ennustamiseen, jotta varasto- ja valmistusasteet voidaan pitää mahdollisimman optimaalisina, mikä vähentää kuormitusta ympäristölle (Sharma et al., 2010). Vihreät jakelutoimenpiteet voivat vaikuttaa positiivisesti yrityksen markkinamenestykseen (Leonidou et al., 2013).

### **3.2.4 Markkinointiviestintä**

Vihreän markkinointiviestinnän tarkoituksena ei ole pelkästään viestiä markkinoille yrityksen vihreistä tuotteista vaan myös koko organisaation orientoitumisesta ympäristölähtöiseen ajatteluun. Vihreä markkinointiviestintä voidaan siten määrittää kaikille sidosryhmille suunnatuksi viestinnäksi, jolla halutaan ilmaista yrityksen toimenpiteet, sitoutuminen ja saavutukset ympäristölähtöisyyden kontekstissa (Dahlstrom, 2011). Käytännön tasolla tämä tarkoittaa toimenpiteitä, joilla viestitään sekä yritysälähtöisiä toimenpiteitä ja asenteita ympäristöasioiden huomioon ottamisessa että ympäristöystävällisiä ominaisuuksia yrityksen tarjoamissa tuotteissa, mikä tapahtuu esimerkiksi yritysraportteja julkistamalla tai liittämällä vihreitä väitteitä mainontaan ja pakkauksiin (Kotler, 2011; Banerjee, 2002; Menon et al., 1999).

Yrityksen ympäristölähtöisyys voi parantaa yritysimagea, mikä voi tuottaa erilaistamisetua positioimalla yrityksen kilpailijoita ympäristöystävällisempänä ympäristöasioita arvostavilla markkinoilla (Miles & Covin, 2000; Ambec & Lanoie, 2008). Innovatiivisen ja yrittäjämäisen ympäristömarkkinoinnin kautta saatu positiivinen yritysimage voi kasvattaa yrityksen markkinaosuutta ja kannattavuutta (Baker & Sinkula, 2005). Mainetta, joka muodostuu uskottavuudesta, luotettavuudesta ja vastuullisuudesta, voidaan parantaa ensiluokkaisen ympäristöystävällisyyden kautta esimerkiksi yritysraporttien avulla (Miles & Covin, 2000); yritysraportit tuovat esille sekä hyviä että kehitettäviä puolia yrityksen ympäristöystävällisyydestä, mikä nähdään uskottavana ja luotettavana asenteena sidosryhmien keskuudessa.

Fraj et al. (2009) toteavat, että pelkkä orientoituminen ympäristöasioihin ei riitä kunnolla tuottamaan kilpailuetuja yrityksille, vaan nämä arvot ja sitoutuminen on muutettava strategioiksi, joiden kautta kaikki sidosryhmät pystyvät identifioimaan tarkoitukset. Yritysten on edesautettava ympäristötoimenpiteiden ulkoista näkyvyyttä parhaimman mahdollisen hyödyn aikaansaamiseksi, mikä onnistuu proaktiivisen vihreän markkinointiviestinnän kautta.

### 3.3 Ympäristömarkkinoinnin kritiikki

Ympäristölähtöisten toimenpiteiden suorittaminen ei aina suoraan johda välittömiin kustannushyötyihin. Alun perin investoinnit ympäristöystävällisiin prosessien tehostamistoimenpiteisiin, kuten päästövähennysteknologioihin, on nähty uhkana yritysten kannattavuudelle isoja kustannuksia vaativien investointien takia (Walley & Whitehead, 1994). Tutkimuksissa on myös aika ajoin todettu, että ympäristöystävällisen ja taloudellisen suorituskyvyn välillä on negatiivinen yhteys. Esimerkiksi Jaggi & Freedman (1992) toteavat, että ympäristöystävällinen suorituskyky voi vaikuttaa negatiivisesti taloudelliseen suorituskykyyn lyhyellä aikavälillä päästöjen vähentämisestä aiheutuvien korkeiden kustannusten takia. Fraj et al. (2013) toteavat myös, että ympäristöaspektien sisällyttäminen tuotantoon ja logistisiin prosesseihin voi alkuvaiheessa tuoda paljon kustannuksia implementoinnin monimutkaisuuden takia. Mahdollisuudet kustannushyötyjen saavuttamiseen voivat olla merkittävästi riippuvaisia toimialasta ja lainsäädännöllisten rajoitusten tiukkuudesta. Toimialoilla, kuten paperi- ja öljyliiketoiminnassa, joissa kilpaillaan suhteellisen identtisillä tuotteilla, mahdollisuuksia hyödyntää ympäristölähtöisyyttä kilpailutekijänä ei ole paljon, koska toimialan hintaherkkyys pitää ympäristölähtöisyyden rajoitusten määrittämissä rajoissa (Miles & Covin, 2000).

Määrätietoinen erikoistuminen ympäristölähtöisenä yrityksenä ei välttämättä aina tuota odotettuja reaktioita markkinoilla. Esimerkiksi Mathur & Mathur (2000) toteavat tutkimuksessaan, että jotkut ympäristömarkkinoinnin toimenpiteet aiheuttivat osakekurssien laskeamista. Asiakkaat voivat myös kokea ympäristömarkkinoinnin vihreänä aivopesuna, mikä tekee tuotteiden ja toimenpiteiden uskottavuuden kyseenalaiseksi sekä aiheuttaa kyynisyyttä (Davis, 1993). Fraj et al. (2009) toteavat, että pelkkä orientoituminen ympäristöasioihin organisaation sisällä ei vaikuta kaupalliseen menestymiseen. Ympäristölähtöisyyden ja ympäristömarkkinoinnin voidaan siis nähdä olevan asenteita, joista on vaikeaa saada hyötyjä, mikäli asennoituminen jää vain puheen tasolle tai väitteiden tueksi ei tehdä varteenotettavia ja uskottavia toimenpiteitä. Ympäristöasioiden nouseva trendi ei tarkoita sitä, että pelkästään niiden näennäinen huomioon ottaminen yrityksen markkinoinnissa vakuuttaisi ja houkuttelisi asiakkaat ostamaan yrityksen tuotteita tai käyttämään sen palveluja. Ympäristömarkkinointia voidaan hyödyntää yrityksen kilpailuetua tuottavana strategiana,

jos se tehdään uskottavasti unohtamatta yrityksen tarjonnan laadun ja toiminnallisuuden ylläpitämistä.

### 3.4 Ympäristömarkkinointi B2B-kontekstissa

Ympäristömarkkinoinnin käsittely kirjallisuudessa on saanut kritiikkiä siitä, että se painottuu yleensä lähinnä B2C-markkinoiden kontekstiin. Tämä voi johtua siitä, että kuluttajamarkkinoilla yritysten ympäristölähtöisyyden aste on helpommin todettavissa ja havaittavissa kuin B2B-markkinoilla (Fraj et al, 2013). Kuitenkin voidaan sanoa, että B2B-markkinoillakin ympäristöasiat ovat nousseet ja nousevat edelleen entistä enemmän yritysten liiketoiminnan keskiöön (Charter et al., 2004). Ympäristömarkkinoinnin B2B-soveltuvuudesta johtuen tässä tutkimuksessa oletetaan, että B2C-kontekstissa syntyneet teoreettiset ja empiiriset johtopäätökset voidaan soveltaa myös B2B-kontekstiin ottaen huomioon B2B-kontekstiin painottuneiden tutkimustulosten erityispiirteet. Rivera (2007) toteaa, että ympäristömarkkinoinnin toimenpidevalikoima soveltuu B2C-markkinoiden lisäksi yhtäläillä B2B-markkinoille. Edellä olevissa teorialuvuissa ei ole siten varsinaisesti eritelty, mihin kontekstiin kirjallisuusviitteet kuuluvat, vaikkakin B2C-konteksti on ollut pääasiallinen lähdealue. Seuraavaksi kootaan erityisesti B2B-markkinoille kohdistuvaa tutkimustulos- ja teoriakirjallisuutta.

Asiakkaiden lisääntyvät preferenssit vihreämmille tuotteille ja palveluille ovat ajaneet B2B-yrityksiä ottamaan entistä enemmän huomioon ympäristömarkkinointistrategiat, jotta pystyttäisiin ylläpitämään pitkäkestoisia asiakkuussuhteita (Sharma et al., 2010). Asiakkaisiin suuntautuvan menestymisen lisäksi ympäristömarkkinoinnin on todettu parantavan yrityksen sisäistä, operationaalista ja ympäristölähtöistä suorituskykyä (Russo & Fouts, 1997). Organisaationaliset ostajat haluavat tehdä yhteistyötä myyjien kanssa, joilla on esimerkiksi ympäristösertifikaatteja (Klassen & Johnson, 2004). Ympäristölähtöisenä positioituminen tai siihen pyrkiminen voi siis parantaa B2B-yritysten uskottavuutta ja siten lisätä asiakas-kontakteja (Drumwright, 1994).

Fraj et al. (2013) jakavat B2B-yritysten ympäristömarkkinoinnin aktiviteetit prosessorientoituneisiin ja markkinaorientoituneisiin aktiviteetteihin, mikä mukailee tässä tutkimuksessa



esitettyä sisäisen ja ulkoisen ympäristölähtöisyyden jaottelua. Prosessorientoituneiden aktiviteettien, kuten ympäristöystävällisemmän materiaalinkäytön ja tuotesuunnittelun avulla yritykset voivat parantaa ympäristötehokkuuttaan, kun taas markkinaorientoituneiden aktiviteettien, kuten ympäristölähtöisyyden viestimisen avulla voidaan tuottaa parempaa ympäristöasioihin sitoutunutta yrityskuvaa. Prosessorientoituneiden aktiviteettien implementoiminen voi aluksi olla monimutkaista ja syödä kustannuksia, mutta pidemmällä tähtäimellä vaikutukset ympäristötehokkuuteen, operationaaliseen ja organisaationaliseen tehokkuuteen ovat positiivisia ja kannattavia. Markkinaorientoituneiden aktiviteettien tuoma parantunut ympäristövastuullinen yrityskuva voi aikaansaada myynnin ja tuottojen kasvua, joiden kautta markkinaosuudet kasvavat. Fraj et al. (2013) kuitenkin toteavat, että ympäristösertifikaattien muuttuminen laajamittaisiksi standardeiksi heikentää mahdollisuuksia ansaita niillä merkittäviä erilaistamishyötyjä. Kuitenkin voidaan sanoa, että tehokas ja kokonaisvaltainen ympäristömarkkinointi voi erilaistaa B2B-yrityksiä niin, että toimenpiteet tuottavat kilpailuetua. (Fraj et al., 2013)

## 4. Ympäristölähtöisyys ja sen markkinointi kilpailuedun lähteenä – Case Outotec

### 4.1 Metodologia

Tutkimusta varten haastateltiin Outotecin markkinointiviestintäpäällikköä Inka Tuonosta. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna eli teemahaastatteluna. Teemahaastattelu valittiin haastattelumetodiksi, koska suhteellisen heikosti tiedostettua tutkimusteemaa on tarkoitus tarkastella Outotecin kohdalla moniulotteisesti ja syvällisesti ilman ennalta määrättyjä tiukkoja rajoja (Metsämuuronen, 2008). Haastateltavalle haluttiin antaa tilaa vastausten antamiselle, koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa eksaktia tietoa teemasta, vaan tutkia Outotecin ”kokemuksia” ja peilata niitä aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavan vastata kysymyksiin vapaammin, mikä helpottaa haastateltavan tulkintojen hyödyntämistä tiedonlähteenä (Koskinen et al., 2005; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemahaastattelumetodin vuoksi kysymykset (ks. liite s. 45) eivät olleet tarkasti määriteltäviä, vaan ne jätettiin yleisluontoisiksi, joita tutkija tarvittaessa täsmensi johdattelevilla lisäkysymyksillä (Hirsjärvi et al., 2009).

Alustavat tutkimuskysymykset lähetettiin Tuonoselle ennakolta sähköpostitse, joihin hän pystyi tutustumaan jo ennen varsinaista haastattelua. Varsinainen haastattelu toteutettiin puhelimitse, joka tallennettiin ja myöhemmin litteroitiin. Teemahaastattelun luonteen vuoksi haastattelu eteni hieman alustavasta järjestyksestä poiketen, mutta teemoittainen keskustelu mahdollisti vastausten jäsentämisen tutkimuksen keskeisten alateemojen, kuten sisäisen ja ulkoisen ympäristölähtöisyyden markkinoinnin sekä kilpailuedun syntymisen alle (Hirsjärvi et al., 2009; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Haastatteluaineiston lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään muita Outotecia koskevia lähteitä, kuten yhtiön tuoreinta tilinpäätöstä, yritysraporttia, verkkosivuja ja lehdistötiedotteita. Outotecia tarkastellaan tutkimusteeman ja –ongelmien osalta eri lähteitä syntetisovasti hyödyntäen. Käyttämällä rinnakkain useita eri lähteitä Outotecin ympäristölähtöisyyden markkinoinnista ja sen roolista kilpailuetua tuottavana tekijänä voidaan saada moniulotteista tietoa, mikä vahvistaa tutkimuksen validiteettia.

## 4.2 Perustietoa Outotec-yhtiöstä

Outotec on suomalainen pörssiyhtiö ja yksi maailman johtavimmista mineraalien- ja metallinjalostusteknologioiden toimittajista, joka tarjoaa myös ratkaisuja vesienhallintaan, vaihtoehtoisten energialähteiden hyödyntämiseen ja kemianteollisuuteen. Fyysisten ratkaisujen lisäksi Outotec tarjoaa käyttö- ja kunnossapitopalveluita toimitusten koko elinkaaren ajaksi. Outotecin liiketoiminta-alueet jakautuvat kahteen pääalueeseen, mineraalien prosessointiin sekä metallien, energian ja veden liiketoiminta-alueeseen. Mineraalien prosessoinnin liiketoiminta-alueeseen kuuluvat muun muassa rikastamot sekä hienonnuksen-, vaahdotus- ja vedenpoistoteknologiat. Metallien, energian ja veden liiketoiminta-alueeseen kuuluvat eri metallien tuotantoteknologiat, uusiutuvan ja vaihtoehtoisen energian tuotantoteknologiat sekä teollisuusvesien käsittelyn ratkaisut. (Outotec, 2013c) Outotec toimii kaikilla mantereilla, joista Euroopan, Venäjän, Lähi-idän ja Afrikan muodostama liiketoiminta-alue muodostaa suurimman 46 prosentin osuuden liikevaihdosta (Outotec, 2013e).

Outotecin liikevaihto vuonna 2012 oli hieman yli kaksi miljardia ja liikevoitto 184 miljoonaa euroa. Henkilöstömäärä samana vuonna oli 4805. (Outotec, 2013e) Outotec on kasvanut viime vuosien aikana voimakkaasti. Vuonna 2011 liikevaihto kasvoi 43 prosenttia ja vuonna 2012 reilu 50 prosenttia (Kauppalehti, 2013).

## 4.3 Ympäristölähtöisyys Outotecin strategiassa

Ympäristölähtöisyys on vahvasti läsnä Outotecin strategiassa. Yhtiö on määritellyt missioon maailman luonnonvarojen kestävästi hyödyntämisen, mikä heijastuu käytännön tasolle kestävien teknologiaratkaisujen tarjoamisella mineraalien ja metallien jalostamiseen, vesien käsittelyyn ja energiantuotantoon (Outotec, 2013c). Outotecin strategiassa tärkeää ei ainoastaan ole ympäristön huomioiminen, vaan vastuullisuusajattelu laajentuu myös muihin kestävästi kehityksen ulottuvuuksiin. Yhtiön vuoden 2012 yritysraportin mukaan kestävästi kehityksen ajattelu ohjaa yhtiön kaikkea toimintaa omista liiketoimintaprosesseista asiakkaille tarjottaviin ratkaisuihin. Yhtiön tavoitteena on tarjota kestäviä teknologiaratkaisuja, jotta asiakkaat voisivat harjoittaa kannattavaa mutta ympäristövaikutuksiltaan ja sosiaalisilta vastuuiltaan hyväksyttävää liiketoimintaa. (Outotec, 2013d) Myös Inka Tuononen (2013) korostaa kestävästi kehityksen sisällyttämistä yhtiön strategiaan:

*”Viime vuosien aikana olemme pyrkineet tuomaan strategian sisään enemmän kestävää kehitystä, ja olemme alkaneet raportoimaan sen mukaisesti. Yhtiömme on YK:n Global Compact –listalla, meidät rankattiin vuonna 2012 maailman 12:ksi kestäväen kehityksen mukaiseksi yhtiöksi The Global 100 –listalla, ja meidät on myös valittu The Dow Jones Sustainability Europe Index –listaukseen. Nämä näkyvät meidän toimintatavoissa.”*

YK:n Global Compact –aloite on määritellyt periaatteet, joissa otetaan huomioon ihmisoi-  
keudet, ympäristöasiat, työntekijät ja korruptio (Outotec, 2013d). The Dow Jones Sus-  
tainability Europe Index –listaukseen on valittu yrityksiä, jotka ovat edelläkävijöitä kestäväen  
kehityksen eri mittareilla (Outotec, 2013b). Panostus kestäväen kehitykseen näkyy siis  
myös ulkoisesti eri osoitusten ja listauksien muodossa, jotka kannustavat Outotecia kehit-  
tämään ja hyödyntämään kestäväen kehityksen indikaattoreita strategiassaan ja toimintata-  
voissaan.

Kokonaisvaltaisesta kestäväen kehityksen ajattelusta huolimatta erityisesti ympäristöasioi-  
den huomioon ottaminen on keskeistä Outotecin liiketoiminnassa. Outotecin ydintavoittee-  
na on tarjota asiakkaiden investoinneille paras mahdollinen tuotto mahdollisimman pienillä  
ympäristövaikutuksilla, mikä onnistuu tuotannon koko elinkaaren kattavan suorituskyvyn  
mahdollistamalla ratkaisulla (Outotec, 2013c). Outotecin ratkaisut vähentävät ympäristön  
kuormitusta, sillä ne parantavat materiaalien uudelleenkäyttöä, vähentävät päästöjä sekä  
energian- ja vedenkulutusta (Outotec, 2013d). Ympäristöasioiden integroituminen keskei-  
seksi osaksi strategiaa ei ole pelkästään yhtiön itsensä kokeman vastuullisuusajattelun  
tulosta, vaan ympäristölähtöisyyttä ylläpitää myös asiakkaiden lisääntyvä kysyntä ympäris-  
tölähtöisille ratkaisuille. Energiakustannusten kasvu, ympäristölainsäädännön tiukentumi-  
nen ja vesipulan kasvu ovat muutamia tekijöitä, jotka ovat lisänneet Outotecin tarjoamien  
ratkaisujen kysyntää (Outotec, 2013c). Outotecin asiakkaiden on tasapainoiltava kasvavan  
metallien kysynnän ja tuotannon ympäristövaikutusten välillä, mikä ajaa yritykset hake-  
maan ratkaisuja muun muassa energiatehokkuuteen, päästöjä vähentämiseen ja veden-  
kulutukseen (Outotec, 2013d). Tuononen (2013) mainitsee asiakkaiden kysynnän ympäris-  
tövaikutuksia pienentäville ratkaisuille olevan kasvussa:

*”Maailman trendit ajavat hyvin pitkälti meidän (ympäristölähtöisyyden) näkemystä; meidän asiak-  
kailla on paineita säästää energiaa, CO2-päästöjä tai vettä, tai asiakkaiden pitää tehokkaasti hyö-  
dyntää ne mineraalit, jotka on maasta saatavilla.”*

Asiakkaiden ympäristöasioihin ja –tehokkuuteen vastaaminen toimii kannustimena tuottaa toimivia ratkaisuja, joiden avulla asiakkaat voivat kestäväällä pohjalla vastata ympäristön ja ympäristövaikutusten asettamiin haasteisiin suorituskkyisesti ja kannattavasti. Outotec vastaa asiakkaiden tarpeisiin tarjoamalla räätälöityjä, moderneja ja koko elinkaaren kattavia ratkaisuja, joiden avulla metalleja ja materiaaleja voidaan tuottaa sekä ympäristölähtöisesti että lisäarvoa ansaitsemalla (Outotec, 2013c; Outotec, 2013d). Outotec myös mainitsee energiantuotannon ja teollisuusvesien käsittelyn olevan keskeisimpiä kasvumahdollisuuksien alueita yhtiölle, mikä korostaa ympäristöasioihin liittyvien ratkaisujen roolia liiketoiminnallisina tavoitealueina (Outotec, 2013c).

#### 4.4 Organisaation vihreys ja sen merkitys markkinoinnissa

Kestävän kehityksen periaate näkyy Outotecin organisaationalisissa asenteissa ja prosesseissa. Outotecilla on käytössä ympäristö- ja laatujohtamisen järjestelmiä, jotka harmonisoitiin vuonna 2012 QEHS-johtamisjärjestelmän alle. QEHS-johtamisjärjestelmä koostuu laatu-, ympäristö-, terveys- ja turvallisuusjärjestelmistä, jonka tarkoituksena on näitä osalualueita koskien parantaa suorituskkyä, datan keräämistä ja mittausjärjestelmiä. Outotec mainitsee ympäristövastuullisuuden ja tarkemmin ympäristövaikutusten minimoimisen olevan tärkeä tavoite yhtiön omissa operaatioissa, mikä näkyy käytännössä kasvihuonepäästöjen, energian-, veden- ja paperinkulutuksen sekä jätteidenhallinnan jatkuvalla seurannalla. (Outotec, 2013d) Inka Tuononen (2013) toteaa kestäväen kehityksen ja ympäristölähtöisen ajattelun näkyvän erilaisina ohjeistuksina ja raportointeina:

*”Meillä on kaikenlaisia kampanjoita, kuten ’käytä rappusia äläkä hissiä ja sulje tietokone kun et käytä sitä’. Meillä tehdään myös toimistokartoituksia, koska niitä pitää tehdä GRI-ohjeistuksen mukaan.”*

GRI-ohjeistus (Global Reporting Initiative) viittaa vapaaehtoisesti kirjattaviin yritys vastuun indikaattoreihin, joita Outotec esittää yritys vastuuraportteissaan osoittaakseen vastuullisuuttaan ja kestäväen kehityksen mukaista toimintaansa (Outotec, 2013d; Outotec, 2013a). Outotec pyrkii jatkuvasti implementoimaan uusia ympäristöystävällisempiä ratkaisuja operationaalisten toimintojensa tueksi, kuten sähköisiä videoneuvotteluratkaisuja sekä ympäristöystävällisiä toimistoja uusia toimitiloja kartoittaessa (Outotec, 2013d).

Ympäristötehokkuuden huomioon ottaminen sisäisesti henkilöstön ja prosessien toiminnan ajureina on siis olennainen osa Outotecin ympäristölähtöisyyttä. Outotec kertoo yksityiskohtaisesti ja avoimesti yritysraporteillaan, miten se ottaa ympäristöasiat huomioon omassa toiminnassaan. Avoimuus näkyy esimerkiksi siinä, että Outotec myöntää, ettei se kyennyt vähentämään toimintansa kasvihuonepäästöjä vuonna 2012, koska liiketoiminnan kasvu vaati lisääntyvää lentomat kustamista projektikohteille ja asiakastapaamisiin (Outotec, 2013d). Avoimuuden voidaan nähdä lisäävän luotettavuutta ja vahvistavan asiakkaiden mielikuvia Outotecista vastuullisena ja ympäristölähtöisenä yhtiönä.

Outotec kuitenkin antaa ymmärtää, että yhtiön sisäistä ympäristölähtöisyyttä ja ympäristövastuuta tärkeämpää on tarjota energiatehokkaita ja ympäristöystävällisiä ratkaisuja, joilla asiakkaat voivat parantaa omaa ympäristövastuutaan. Outotec muistuttaa, että suurin osa yhtiön ympäristövaikutuksista tapahtuu välillisesti asiakkaidensa kautta, joten heidän ympäristötehokkuutensa parantaminen on tärkeintä. (Outotec, 2013d) Tästä voidaan päätellä, että vaikka Outotec pyrkii omissa prosesseissaan ja arvoissaan toteuttamaan ympäristölähtöisyyttä, pääpaino markkinoinnillisena ja kilpailuetua tuottavana tekijänä on ulkoisen tarjonnan vihreys, joka edesauttaa ympäristölähtöisen strategian toteuttamista. Fokus tarjonnan yliveritaisuuteen tulee esille seuraavassa, Outotecin markkinointitoimenpiteiden vihreyttä käsittelevässä luvussa, jossa toistuu tuotekeskeinen lähestymistapa Outotecin markkinointistrategiassa.

#### **4.5 Markkinointitoimenpiteiden vihreys ja niiden merkitys markkinoinnissa**

Inka Tuononen (2013) mainitsee haastattelussa, että Outotecin lähestymistapa kestävään kehitykseen tapahtuu lähinnä tuotteiden kautta:

*”Viimeisen OECD-listauksen mukaan 89 prosenttia meidän tuotteista on EU-direktiivien mukaan kestävä kehityksen ratkaisuja. Se on varmaan pääasia, eli maailmanmarkkinoilla koetaan, että meidän tuotteilla on positiivinen vaikutus ympäristöön.”*

Tuononen (2013) korostaa läpi haastattelun, että Outotec haluaa ennen kaikkea profiloitua teknologisesti kyvykkäiden ratkaisujen tuottajana, jotka suorituskyvyn lisäksi tarjoavat

myös ympäristöystävällisiä ominaisuuksia. Tuotteen tai ratkaisun on siis ensisijaisesti olla toimiva ja toissijaisesti ympäristölähtöinen, eikä yhtiö Tuonosen (2013) mukaan välttämättä harjoita ympäristömarkkinointia. Tuononen (2013) esimerkiksi mainitsee:

*”En näe, että teemme vihreää markkinointia; meillä se on enemminkin tuote- ja teknologiapainotteista, josta asiakkaan hyöty saattaa olla ympäristöetu.”*

Voidaan kuitenkin myös väittää, että monet Outotecin tarjoamat ratkaisut kohdistuvat asiakkaiden tarpeisiin, joissa on keskeisesti läsnä ympäristövaikutusten minimoiminen ja ympäristötehokkuuden parantaminen. Tällöin Outotecin tarjoamien ratkaisujen teknologinen kyvykkyys voidaan nähdä olevan vahvasti sidoksissa ympäristökyvykkyyteen. Outotecin toimitusjohtaja Pertti Korhonen mainitsee vuoden 2012 tilinpäätöksen toimitusjohtajan katsauksessaan, että ”ympäristövastuu ja energiatehokkuus vaikuttavat yhä enemmän asiakkaidemme sijoituspäätöksiin, mikä on lisännyt edistyksellisten teknologioidemme kysyntää” viitaten 89 prosentin ympäristöhyödykkeiden ja –palveluiden osuuteen tilauskertymästä (Outotec, 2013e, 2). Voidaan siis väittää, että Tuonosen (2013) toteamus varsinaisen vihreän markkinoinnin puuttumisesta voidaan nähdä toisesta perspektiivistä. Markkinoinnin ytimessä olevan ratkaisujen teknologisen kyvykkyyden ympärillä on ympäristötehokkuuden kuori, joka on teknologisen kyvykkyyden keskeinen tuotos. Outotecin markkinointi ei ehkä täysin ole vihreää markkinointia vaan pikemminkin ”vihreää teknologiamarkkinointia” tai ”teknistä ympäristömarkkinointia”. Se, kuinka merkittäviä ympäristövaikutuksia Outotecin ratkaisut saavat aikaan, vaihtelee ratkaisuittain, mikä vaikuttaa markkinoinnin profiloitumiseen vihreäksi. Tuononen (2013) toteaaakin, että:

*”Tietyissä, esimerkiksi kaivosten jätteidenkäsittelylaitteissa tehdään pitkälti vihreää markkinointia, kuinka asiakkaan turvallisuus ja ympäristöhyödyt kasvavat, kun käyttää meidän laitteita ja niistä saatavia ympäristöhyötyjä kertyy.”*

Ympäristömarkkinointi voidaan siis käsittää laajana tai rajattuna konseptina, kuinka merkittävästi juuri ympäristöhyödyt ovat sisällytettyinä ratkaisuun tai tuotteeseen. Tuotokeskeisen markkinointiajattelun tueksi Tuononen (2013) korostaa uskottavuuden merkitystä Outotecin tarjonnan markkinoinnissa. Markkinointiviestinnän on oltava perusteltua ja faktoihin perustuvaa, jotta asiakas kokee (ympäristö)hyötyjen olevan merkityksellisiä. Tuononen (2013) esimerkiksi toteaa:

*”Hiljattain on tullut trendiksi, että puhutaan ja otetaan asioita esille konkreettisesti ja selkeästi, kuten ’meidän laitteita käyttämällä vedenkulutus laskee 3 prosenttia ja näkyy asiakkaan kukkarossa tämän määrän dollareita’. Eli jos ei ole tarjota faktoja suoraan pöytään, niin voi jäädä pelkäksi sa-nahelinäksi.”*

Markkinointiviestinnän uskottavuuden lisäksi markkinointitoimenpiteiden hyödynnettävyys riippuu Tuonosen (2013) mukaan keskeisesti siitä, mitkä ovat kohderyhmät ja markkina-alueet. Alueelliset asenteet, ympäristöolosuhteet ja lainsäädännöt vaikuttavat merkittävästi siihen, miten vahvasti ympäristötehokkuuden korostamisella ratkaisujen markkinoinnissa voidaan vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin. Tuononen (2013) esimerkiksi toteaa:

*”Esimerkiksi Intiassa hinta yleensä voittaa, jos pitää asettaa vastakkain hinta ja ympäristö. Joissakin markkina-alueilla ei ole - vielä - puutetta vedestä, joten sillä ei ole paljon merkitystä, kierrätetäänkö sitä vai ei. Toisaalta esimerkiksi Suomessa ja Euroopassa ympäristölait ovat sen verran kovat, että siellä kiinnostaa muun muassa jätteiden tehokkaampi käsittely kaivoksilla.”*

Outotec kuitenkin näkee, että myös kehittyvillä markkinoilla kiinnostus ympäristöratkaisuille on kasvussa lisääntyvien ympäristöongelmien painostaessa maita ottamaan huomioon kestävän kehityksen mukaiset ratkaisut. Pertti Korhonen toteaa vuoden 2012 tilinpäätöksen toimitusjohtajan katsauksessaan investointien ympäristöteknologioihin kasvavan, sillä ”hallitukset kiinnittävät entistä enemmän huomiota kestävän kehityksen välttämättömyyteen myös kehittyvillä markkinoilla” (Outotec, 2013e, 3). Tuononenkin (2013) toteaa, että kiinnostus Outotecin ympäristöratkaisuihin on kasvussa kehittyvillä markkinoilla:

*”Esimerkiksi Kiinassa kommunistinen puolue oli päättänyt, että tehdään päästöleikkauksia [...] ja viikko ilmoituksesta meille tuli yhdestä kiinalaisesta messusta pyyntö, että tuletteko esittelemään aiheesta ’Suomesta Kiinaan - vihreät teknologiat’.”*

#### **4.6 Organisaation vihreys ja markkinointitoimenpiteet kilpailuedun lähteinä B2B-ympäristössä**

Aikaisemmin todettiin Outotecin sisäisen ympäristölähtöisyyden, organisaation vihreyden kohdalla, että Outotec toteuttaa tarkasti ja sitoutuneesti ympäristölähtöisyyttä organisaation sisäisissä prosesseissa ja toimintatavoissa erilaisten ohjeistusten, mittauskäytäntöjen ja



vastuullisuusraporttien julkaisemisen kautta. Outotec kuitenkin korostaa ulkoisten markkinointitoimenpiteiden olevan tärkeämpi väylä yhtiön ympäristölähtöisyyden kanavoimisessa. Ympäristölähtöisyyden roolia Outotecin strategiassa käsittelevässä kappaleessa todettiin, että ympäristölähtöisyys – laajemmin kestävä kehityksen periaate – on vahvasti läsnä yhtiön missiossa ja strategian ohjaajana, mutta tämä asennoituminen ei Tuonoson (2013) mukaan johda puhtaaseen vihreän tai ympäristömarkkinoinnin toteuttamiseen kilpailuetua tuottavana lähestymistapana. Tuononen (2013) korostaa teknologisen kyvykkyyden ensisijaista merkitystä verrattuna ympäristöhyötyjen esiintuomiseen. Kysyttäessä organisaation vihreyden ja markkinointitoimenpiteiden merkitystä kilpailuedun syntymisen kontekstissa Tuononen (2013) on epäileväinen ympäristölähtöisyyden markkinoimisen suoranaiseen vaikutukseen menestymiseen:

*”En usko, että on merkitystä. Olen itse asiassa tehnyt aiheen tiimoilta gradun 2010, jossa ilmeni, että kestävä kehityksen strategialla ei ole suoranaisesti vaikutusta asiakkaan ostopäätökseen, mutta on vaikutusta brändiin, jolla puolestaan on vaikutusta ostopäätökseen. Välillisesti voi siis vaikuttaa, mutta en osaa suoranaisesti sanoa, olisimmeko esimerkiksi saaneet kaupan sen takia, että olemme tosi vihreitä, koska koemme myös monen meidän kilpailijamme tekevän sitä.”*

Tuononen (2013) kuitenkin myöntää, että Outotec voi joskus erottua kilpailijoista siinä, että sillä on ympäristövaikutuksiltaan kyvykkäämpi ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Toiminnallisuuden merkitys on kuitenkin ratkaisevassa roolissa:

*”Joissakin paikoissa lainsäädännöllä voi olla merkitystä, esimerkiksi vettä on saatava talteen, ja meidän laitteilla saattaa saada ja kilpailijoiden laitteilla ei. [...] (Kuitenkin ratkaisevaa on) että meillä saattaa olla teknisesti kyvykkäämpi laite tai parempi taustatyö, testaus tai joku muu.”*

Aikaisemmin kuitenkin todettiin, että Tuonoson ympäristömarkkinoinnin merkityksen vähätelystä huolimatta Outotecin tarjoamien ratkaisujen käyttötarkoitukset kohdistuvat usein juuri ympäristöhyötyjen maksimointiin, joten teknologian ja suorituskyvyn korostuminen on rinnastettavissa – ainakin Outotecin tapauksessa – myös ympäristövaikutusten korostumiseen. Tässä tutkimuksessa ympäristölähtöisyyden markkinointi käsitetään laajan konseptina, joka muotoutuu koko organisaation ja sen kaikkien toimintojen kautta. Outotec sisällyttää ympäristölähtöisyyden vahvasti strategiaansa, sen tuoteportfolio on vahvasti ympäristöratkaisuihin painottuva ja se viestii ympäristölähtöisesti esimerkiksi yritysraport-



## 5. Johtopäätökset ja yhteenveto

### 5.1 Johtopäätökset löydöksistä

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia ympäristömarkkinoinnin merkitystä kilpailuedun lähteenä B2B-ympäristössä. Mahdollisuus hyödyntää ympäristömarkkinointia kilpailutekijänä nähtiin perustuvan pitkälti strategisen ympäristölähtöisyyden implementoimiseen. Strateginen ympäristölähtöisyys käsitettiin jakautuvan sisäiseen, organisaation vihreisiin prosesseihin ja asenteisiin viittaavaan ympäristölähtöisyyteen, ja ulkoiseen, vihreisiin markkinointitoimenpiteisiin viittaavaan ympäristölähtöisyyteen. Ympäristölähtöisyyksien muuttaminen kilpailuetua tuottaviksi tekijöiksi nähtiin vaativan vahvaa ympäristömarkkinointia. Tutkimuksen viitekehyksessä kilpailuedun syntymisprosessin teoreettisena perustana käytettiin Hartin (1995) ympäristöresurssiperusteista näkökulmaa, jossa strateginen ympäristölähtöisyys ja ympäristömarkkinointi käsitettiin resursseina, jotka tuottavat ainutlaatuisia kyvykkyksiä, kuten organisaation vihreyttä ja vihreää markkinointimixiä, ja jotka puolestaan tuottavat kustannus- ja erilaistamisetuja yritykselle. Keskeisintä tutkimusongelmaa, ympäristömarkkinoinnin roolia kilpailuedun tuottajana lähestyttiin kahden osaongelman kautta, jossa sisäisen ja ulkoisen ympäristölähtöisyyden hyödynnettävyyttä markkinoinnillisena kilpailutekijänä tutkittiin erikseen.

Outotecin lähestymistapa ympäristölähtöisyyteen voidaan nähdä strategisena. Ympäristöasiat ja kestävä kehityksen periaatteet on vahvasti integroitu yhtiön ilmoittamaan strategiaan ja tavoitteisiin. Vahva ympäristölähtöisyys ilmenee sekä sisäisesti että ulkoisesti. Outotec pyrkii jatkuvasti kehittämään sisäisten prosessiensa ympäristötehokkuutta ja työntekijöidensä sitoutumista ympäristölähtöisiin arvoihin ja asenteisiin. Ulkoisesti Outotec viestii ympäristölähtöisyyttään näkyvästi, mikä näkyy muun muassa yhtiön sloganissa, kansainvälisissä tunnustuksissa ja tarjonnan ympäristövaikutusten esiintuomisessa. Kirjallisuudessa esiin tullut strategiselle ympäristölähtöisyydelle ominainen proaktiivinen ja innovatiivinen ympäristöasioiden omaksuminen (ks. esim. Fraj et al., 2013) voidaan nähdä ilmenevän Outotecin toiminnassa: Outotec näkee ympäristöön kohdistuvat uhat mahdollisuuksina ja siten innovatiivisesti sisällyttää ratkaisuihinsa ympäristön kannalta tehokkaita elementtejä.

Ympäristölähtöisyyden strategisesta omaksumisesta huolimatta Outotec ei näe lähestymistavan vaikuttavan markkinointistrategian muotoutumiseen varsinaisesti vihreänä tai ympäristöasioita korostavana. Tutkimuksen haastateltava Inka Tuononen (2013) korosti, että pääasiallisesti yritys haluaa profiloitua suorituskykyisten teknologioiden markkinoijana, joiden toissijaisena ominaisuutena voi olla ympäristöhyötyjen aikaansaaminen. Tutkimuksen tekijä kuitenkin näkee vastaukset ristiriitaisina yhtiön strategisen ympäristölähtöisyyden ja ratkaisujen käyttötarkoitusten kontekstissa. Suurimmassa osassa yhtiön ratkaisuisa on keskeisessä osassa ympäristövaikutukselliset tuoteattribuutit, minkä lisäksi yritys viestii ulkoisesti varsin vahvasti ympäristöominaisuuksien olennaisuutta tarjonnassaan esimerkiksi yritysraporttien kautta. Outotecin tarjoamat teknologiat ovat keskeisesti siis suorituskykyisiä, ympäristötehokkuutta parantavia teknologioita, minkä johdosta tutkimuksen tekijä ehdottaa Outotecin markkinointistrategian käsitteellistämistä pikemminkin ”vihreänä teknologiamarkkinointina” tai ”teknisenä ympäristömarkkinointina”.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että ympäristölähtöisyyden valjastaminen kilpailuetua tuottavaksi tekijäksi onnistuu pitkälti lähinnä ulkoisten markkinointitoimenpiteiden ja erityisesti tuotekeskeisen lähestymistavan kautta. Outotecin tapauksessa sisäistä ympäristölähtöisyyttä ei nähty markkinoinnillisena kilpailutekijänä. Outotecin haastattelussa eikä yhtiön muussa materiaalissa tullut myöskään ilmi kustannuspainotteisia hyötyjä, joten organisaation viihreyden vaikutusta kustannusetujen syntymiseen ei saatu tässä tutkimuksessa julki. Ulkoisten markkinointitoimenpiteiden kohdalla todettiin, että pelkkä suorituskykyisen, ympäristölähtöisen tuotteen tuominen markkinoille ei riitä erilaistamisetujen aikaansaamiseksi, vaan tuotteen lanseeraamisen tukeminen uskottavalla markkinointiviestinnällä on myös tärkeä onnistumisen elementti. Fraj et al. (2009) toteavatkin, että pelkkä sisäinen orientoituminen ympäristölähtöisyyteen ei vaikuta kaupalliseen menestykseen, vaan orientoituneisuus on transformoitava ulkoiseksi uskottaviksi markkinointitoimenpiteiksi kilpailuetujen aikaansaamiseksi. Tuonosen (2013) haastattelussa tuli myös ilmi kohderyhmäajattelu, jonka mukaisesti ympäristöasioiden korostaminen markkinoinnissa on sopeutettava kohderyhmään ja markkina-alueeseen soveltuvaksi. Ympäristöominaisuuksien arvostus ja valmius maksaa niistä enemmän vaihtelee alueittain, joten ympäristöasioiden esiintuomisen on oltava harkittua ja tasapainossa muiden tarjonnan attribuuttien, kuten kustannustehokkuuden ja tuotavuuden kanssa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella ympäristömarkkinoinnin roolia kilpailutekijänä erityisesti B2B-kontekstissa, mihin voidaan tehdä johtopäätöksiä Outotec-tarkastelun jälkeen. Ympäristölähtöisyys ja ympäristömarkkinointi voidaan nähdä ainutlaatuisina resursseina B2B-yritykselle, mutta niitä tulee hyödyntää siten, ettei tuotteiden ominaisuuksia ja suorituskykyä unohdeta. B2B-yritykset haluavat suhteellisesti suurille investoinneilleen pitkäkestoista suorituskykyä ja tehokkuutta. Outotecin haastattelun pohjalta voidaan ehdottaa, että ympäristötekijät nähdään tärkeänä mutta korkeintaan edellä mainittuja ominaisuuksia vastaavina valintakriteereinä. Tuononen (2013) mainitsi haastattelussa, että myös monet heidän kilpailijansa sisällyttävät ympäristöominaisuuksia tarjontaansa, minkä johdosta korostuu suorituskykyisten teknologioiden olemassaolo tarjonnan perustana. Kirjallisuudessa onkin todettu edellä mainittuun soveltuvasti, että ympäristösertifikaatit ovat yleistyneet merkittävästi B2B-markkinoilla, mikä vähentää mahdollisuuksia saada niistä erilaistamishyötyjä (Fraj et al., 2013).

Aikaisempaa ympäristömarkkinointiin liittyvää kirjallisuutta läpi käydessä todettiin kuitenkin, että ympäristömarkkinoinnilla voidaan ansaita kilpailuetuja B2B-markkinoilla (ks. esim. Drumwright, 1994; Baker & Sinkula, 2005; Fraj et al., 2013). Outotecin tarkastelun jälkeen tutkimuksen tekijä ehdottaa, että menestyksen aikaansaamiseksi B2B-markkinoilla tuotekeskeisen lähestymistavan tueksi on integroitava uskottava ja luotettava markkinointiviestintä. Outotec korostaa uskottavuuden ja luotettavuuden merkitystä markkinoinnissaan, joita se ylläpitää avoimella ja yksityiskohtaisella viestinnällään. Myös kirjallisuudessa ympäristömarkkinoinnin kohdalla on otettu esille uskottavuuden ja luotettavuuden merkitys, etteivät esimerkiksi asiakkaat koe markkinointia vihreänä aivopesuna (Davis, 1993). Strateginen ympäristölähtöisyys ja ympäristömarkkinointi voivat siis toimia kilpailuedun lähteinä myös B2B-markkinoilla, mikäli tarjonnan suorituskyky ja markkinointiviestinnän harhaanjohtamattomuus ovat markkinointistrategian kivijalkoina.

## **5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen luonne laadullisena ja yhteen case-yritykseen perustuvana rajoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä laajempaan kontekstiin. Laaja yleistettävyyys ei ollutkaan tutkimuksen lähtökohtana, mutta ympäristömarkkinoinnin roolin tarkastelu B2B-ympäristössä Outotec-yhtiön kautta avaa mahdollisuuksia tutkimusteeman tarkasteluun jatkossa laajemmin,

rajatummin ja yksityiskohtaisemmin. Tutkimuksessa käytiin kattavasti läpi teemaan liittyvää kirjallisuutta, jonka heijastaminen Outotecin tapaukseen tarjosi mielenkiintoisia tutkimustuloksia ympäristömarkkinoinnin merkityksestä B2B-ympäristössä. Kuitenkin Outotecin tarkastelussa tuli ilmi, että ympäristölähtöisyyden hyödyntäminen markkinoinnillisena kilpailutekijänä painottuu pitkälti ulkoisten markkinointitoimenpiteiden suuntaan, minkä johdosta voidaan ehdottaa, että jatkotutkimuksissa fokuksitaisiin tutkimus rajatummin ulkoisen ympäristölähtöisyyden tarkasteluun. Tämä ei tarkoita sitä, ettei sisäisen ympäristölähtöisyyden roolia tulisi ottaa huomioon tulevissa tutkimuksissa, mutta selkeämpi erottelu joko sisäisen tai ulkoisen ympäristölähtöisyyden markkinoimisen tutkimiseen mahdollistaisi fokuksoidumman tarkastelunäkökulman. Toisaalta tarkastelun ympäristömarkkinoinnin roolista kilpailuedun lähteenä B2B-ympäristössä voisi fokuksoida erilaistamisetujen syntymisen tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa ympäristömarkkinointi käsitettiin laajana konseptina, joka toimii myös operationaalisten toimintojen ympäristölähtöisyyden generaattorina, joka voi tuottaa kustannusetuja yritykselle. Kuitenkin ympäristömarkkinointi painottuu vahvasti erilaistamisetujen synnyttämiseen, minkä johdosta organisaation sisäisiä ympäristölähtöisiä toimenpiteitä voisi tarkastella ennen kaikkea siten, miten ne vaikuttavat ulkoiseen yrityskuvaan ja markkinointimixin muotoutumiseen. Tutkimuksen päänäkökulmana oli ympäristölähtöisyyden markkinoinnillinen tarkastelu, joten kustannushyötyjen käsitteleminen oli ehkä ylimääräistä.

Eksaktimpien ja laajemmin yleistettävempien tutkimustulosten aikaansaamiseksi tulevaisuuden tutkimuksia voisi toteuttaa määrällisesti suuremmalla yrityspopulaatiolla ja toimialakohtaisesti, esimerkiksi suomalaisista metsäteollisuusyrityksistä. Tämä tutkimus rajoittui vain yhteen yritykseen yhdellä toimialalla, mikä mahdollistaa tutkimustulosten heijastamisen lähinnä vain case-yrityksen tarpeisiin. Määrällisen tutkimuksen kautta tutkimuskysymyksiä voisi operationalisoida tarkemmin teemoittain, ja tutkimustuloksia voisi vertailla laajemmassa kontekstissa. Tulevaisuuden tutkimuksissa voisi myös harkita haastateltavien esittämistä anonyymeinä, mikä saattaisi parantaa vastausten totuudenmukaisuutta. Ympäristömarkkinoinnin ja kilpailuedun välisen suhteen käsitteleminen voi olla intiimi aihe yrityksille, eivätkä ne välttämättä halua kertoa kaikkea yrityssalaisuuksien ja yrityskohtaisten kilpailutekijöiden vuotomahdollisuuksien takia. Tämä saattoi näkyä myös tässä tutkimuksessa, sillä Outotecin kohdalla ei tullut esille esimerkiksi hinnoitteluun ja jakelutoimenpiteisiin liittyviä tekijöitä, minkä johdosta nämä markkinointimixin elementit jouduttiin sivuuttamaan tutkimustulosten analysoimisessa.

## LÄHDELUETTELO

Ambec, S. & Lanoie, P. (2008) Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 22, No. 4, s. 45-62.

Aragón-Correa, J. A. & Rubio, E. A. (2007) Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings. *Long Range Planning*, Vol. 40, s. 357-381.

Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (2005) Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No. 4, s. 461-475.

Banerjee, S. B. (2002) Corporate Environmentalism. The Construct and Its Measurement. *Journal of Business Review*, Vol. 55, s. 177-191.

Bellas, A. S. & Nentl, N. J. (2007) Adoption of environmental innovations at US power plants. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 5, s. 336-341.

Bonifant, B., Arnold, M. B., Long, F. J. (1995) Gaining Competitive Advantage Through Environmental Investments. *Business Horizons*, s. 37-47.

Chamorro, A. & Bañegil, T. (2006) Green Marketing Philosophy: A Study of Spanish Firms with Ecolabels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13, s. 11-24.

Charter, M., Elvins, L., Adams, G. (2004) Sustainable Marketing: Understanding the Obstacles to and Opportunities for Involvement of Marketing Professionals in Sustainable Consumption. *Society of Non-traditional Technology*, Tokyo.

Christmann, P. (2000) Effects of best practices on environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, s. 663-680.

Coddington, W. (1993) *Environmental Marketing: Positive Strategies for Reaching the Green Consumer*. McGraw-Hill, New York.

Dangelico, R. M. & Pujari, D. (2010) Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability. *Journal of Business Ethics*, Vol 95, s. 471-486.

Dahlstrom, R. (2011) *Green marketing management*. Australia, South-Western/Cengage Learning.

Davis, J. J. (1993) Strategies for environmental advertising. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10, s. 19-36.

Drumwright, M. E. (1994) Socially responsible organizational buying: environmental concern as a non-economic buying criterion. *Journal of Marketing*, Vol. 58, s. 1-19.

Fraj, E., Martinez, E., Matute, J. (2009) A Multidimensional Approach to the Influence of Environmental Marketing and Orientation on the Firm's Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, s. 263-286.

Fraj, E., Martinez, E., Matute, J. (2013) Green marketing in B2B organisations: an empirical analysis from the natural-resource-based view of the firm. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28, No. 5, s. 396-410.

Fuller, D. A. (1999) *Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Ginsberg, J. M., Bloom, P. N. (2004) Choosing the right green marketing strategy. *MIT Sloan Management Review*, Syksy, s. 79-84.

Hart, S. L. (1995) A natural resource based view of the firm. *Academy of Management Review*, Vol. 20, s. 986-1014.



Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki, Tammi.

Jaggi, B. & Freedman, M. (1992) An Examination of the Impact of Pollution Performance on Economic and Market Performance: Pulp and Paper Firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 19, No. 5, s. 697-713.

Karagozoglu, N. & Lindell, M. (2000) Environmental management: testing the win-win model. *Journal of Environmental Planning and Management*, Vol. 43, s. 817-829.

Kauppalehti (2013) Outotec Oyj - Tulostiedot [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.11.2013]. Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/porssikurssit/osake/tulostiedot.jsp?klid=1934>

Klassen, R. D. & Johnson, P. F (2004) The green supply chain. In Westbrook, R. & New, S. (toim.) *Understanding Supply Chains: Concepts, Critiques and Futures*. Oxford University Press, Oxford.

Kleindorfer, P. R., Singhal, K., Wassenhove, L. N. V. (2005) Sustainable operations management. *Production and Operations Management*, Vol. 14, No. 4, s. 482-492

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino.

Kotler, P. (2011) Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *The Journal of Marketing*, Vol. 75, s. 132-135.

Kärna, J., Hansen, E., Juslin, H. (2003) Social Responsibility in Environmental Marketing Planning. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5, s. 848-871.

Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., Morgan, N. A. (2013) "Greening" the marketing mix: do firms do it and does it pay off? *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, s. 151-170.

Lopez, M. D., Molina, J. F., Claver, E. (2009) The whole relationship between environmental variables and firm performance: competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, Vol. 90, s. 3110-3121.

Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2001) Corporate citizenship as a marketing instrument: concepts, evidence, and research directions. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3, s. 457-484.

Martin, D. & Schouten, J. (2012) Sustainable marketing. Upper Saddle River, Prentice Hall.

Mathur, L. K. & Mathur, I. (2000) An analysis of the wealth effects of green marketing strategies. *Journal of Business Research*, Vol. 50, No. 2, s. 193-200.

Menon, A. & Menon, A. (1997) Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy. *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, s. 51-67.

Menon, A., Menon, A., Chowdhury, J., Jankovich, J. (1999) Evolving paradigm for environmental sensitivity in marketing programs: a synthesis of theory and practice. *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 7, s. 1-15.

Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud. painos. Helsinki, International Methelp.

Miles, M. P. & Covin, J. G. (2000) Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, s. 299-311.

Miles, M. P. & Russell, G. R. (1997) ISO 14000 Total Quality Environmental Management: The Integration of Environmental Marketing, Total Quality Management, and Corporate Environmental Policy. *Journal of Quality Management*, Vol. 2, No. 1, s. 151-168.

Nehrt, C. (1996) Timing and Intensity Effects of Environmental Investments. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, s. 535-547.

Outotec (2013a) Outotec kahdestoista maailman sadan vastuullisimman yrityksen The Global 100 –listalla [verkkajulkaisu]. [Viitattu 21.11.2013]. Saatavilla: <http://www.outotec.com/fi/Media/HuginPages/2013/Outotec-kahdestoista-maailman-sadan-vastuullisimman-yrityksen-The-Global-100--listalla/>

Outotec (2013b) Outotec selected to the Dow Jones Sustainability Index [verkkajulkaisu]. [Viitattu 21.11.2013]. Saatavilla: <http://www.outotec.com/en/Media/News/2013/Outotec-selected-to-the-Dow-Jones-Sustainability-Index/>

Outotec (2013c) Outotec – Yhtiö [verkkosivu]. [Viitattu 23.11.2013]. Saatavilla: <http://www.outotec.com/fi/Yhtio/>

Outotec (2013d) Sustainability Report 2012. Espoo, Outotec.

Outotec (2013e) Tilinpäätös 2012 – Maapallon luonnonvarojen kestävä hyödyntäminen. Espoo, Outotec.

Peattie, K. (1995) Environmental Marketing Management. Pittman Publishing, London.

Polonsky, M. J. (1995) Cleaning Up Green Marketing Claims: A Practical Checklist, In Polonsky, M. J. & Mintu-Wimsatt, A. T. (toim.) Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory and Research. The Haworth Press, New York.

Porter, M. & van der Linde, C. (1995) Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, Syyskuu-Lokakuu, s. 120-133.

Pujari, D., Wright, G., Peattie, K. (2003) Green and Competitive. Influences on Environmental New Product Development Performance. *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 8, s. 657-671.

Rivera, J. (2007) Re-Evaluating Green Marketing Strategy: A Stakeholder Perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 11, s. 1328-1358.

Russo, M. V. & Fouts, P. A. (1997) Resource based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, s. 534-559.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. [Viitattu: 15.11.2013]. Tampere, Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Saatavilla: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)

Seale, C. (1999) *The Quality of Qualitative Research*. London, SAGE Publications.

Sharma, A., Iyer, G., Mehrotra, A., Krishnan, R. (2010) Sustainability and business-to-business marketing: a framework and implications. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 2, s. 330-341.

Sharma, S. & Vredenburg, H. (1998) Proactive corporate environmental strategy and the development of competitive valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, s. 729-753.

Shrivastava, P. (1995) Technological transformation and the new competitive landscape. *Strategic Management Journal*. Vol. 16, s. 183-200.

Stead, W. E. & Stead, J. G. (1995) An empirical investigation of sustainability strategy implementation in industrial organizations. In Collins, D & Starik, M. (toim.) *Research in Corporate Social Performance*, Vol. 1, s. 43-66.

Stroufe, R. (2003) Effects of Environmental Management Systems on Environmental Management Practices and Operations. *Product and Operations Management*, Vol. 12, No. 3, s. 416-432.

Tuononen, I. (2013) Puhelinhaastattelu Outotecista [haastatteluaineisto]. Haastattelijana Jaakko Metsola. Pidetty 21.10.2013.

Vachon, S. & Klassen, R. D. (2008) Environmental management and manufacturing performance: the role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, No. 2, s. 299-315.

Varadarajan, P. R. (1992) Marketing's Contribution to Strategy: The View from A Different Looking Glass. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, s. 323-343.

Walley, N. & Whitehead, B. (1994) It's Not Easy Being Green. *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 3, s. 46-52.

Wernefelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, s. 171-180.

Zhu, Q. & Sarkis, J. (2004) Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, Vol. 22, s. 265-289.

## **LIITE – Haastattelukysymykset Outotecille**

Alla on Outotecin edustajalle, markkinointiviestintäpäällikkö Inka Tuonoselle osoitetut kysymykset. Tummennetut kysymykset ovat pääkysymyksiä, joita tarvittaessa johdateltiin kysymysten alla olevilla esimerkeillä ja apukysymyksillä.

- 1. Miten vihreys/ympäristöystävällisyys näkyy yrityksenne yleisessä toimintastrategiassa?**
  - esim. arvot, motivaatiot, painoarvo
- 2. Miten vihreys/ympäristöystävällisyys näkyy organisaationne sisäisissä toimintatavoissa ja prosesseissa?**
  - esim. johdon ja työntekijöiden sitoutuminen ja tuki, prosessien vihreys
- 3. Miten vihreys/ympäristöystävällisyys näkyy yrityksenne markkinoinnissa?**
  - esim. markkinointitoimenpiteiden eri osa-alueilla (tuotteet, hinnoittelu, jakelu, markkinointiviestintä)
- 4. Millä keinoilla pyritte saamaan kilpailuetua organisaation vihreyden ja vihreän markkinointimixin näkökulmista?**
  - esim. vihreät tuotteet, organisaation prosessien vihreys, yrityksen vihreä imago
- 5. Mitä taloudellisia ja markkina-asemaa parantavia hyötyjä koette saavanne organisaation vihreydellä ja vihreällä markkinointimixillä?**
  - esim. kustannushyödyt vs. erilaistamishyödyt
  - esim. myynti, markkinaosuudet, asiakkaiden lisääntyminen
- 6. Mitä haasteita ja mahdollisuuksia vihreänä yrityksenä toimiminen asettaa toimialallanne/kilpailukentällänne?**
  - esim. ”onko kannattavaa olla vihreä organisaatio tai pyrkiä vihreiden tuotteiden markkinoimiseen?”
  - esim. ”haluavatko asiakkaat vihreitä vaihtoehtoja; onko vihreydelle kysyntää?”
- 7. Miten koette vihreän markkinoinnin soveltuvan B2B-ympäristöön; onko jotain erityispiirteitä?**